

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ESTADÍSTICA Y FINANZAS

CARRERA DE FINANZAS

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERAS EN FINANZAS**

TEMA:

**“PROPUESTA PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN
FINANCIERA CELEC EP - UNIDAD DE NEGOCIO
TRANSELECTRIC”**

AUTORAS:

ANA DEL CARMEN CHICAIZA SANTOS

VERÓNICA ALEXANDRA QUINTANA GUACHAMÍN

DIRECTOR DE TESIS:

ING. FERNANDO SEVILLA

AÑO 2013

DEDICATORIA

La culminación de esta tesis quiero dedicarles en primer lugar a mis padres, Giovanni Quintana y Amparito Guachamín, por ser el apoyo constante en todas las etapas de mi vida, gracias por su cariño y sobre todo por el sacrificio y esfuerzo que han hecho para que pueda alcanzar mis sueños y metas.

A mis queridas hermanas Evelyn y Melanie, por su afecto sincero y compañía en cada momento de mi vida.

A mi esposo Santiago Delgado, por su paciencia, apoyo y amor incondicional.

Y, finalmente a toda mi querida familia y amigos que me han brindado su apoyo en el transcurso de este período.

Verónica Quintana G.

DEDICATORIA

Este proyecto está dedicado primeramente a Dios por darme la oportunidad de existir, a mis padres

aunque uno de ellos ya no esté a mi lado,

pero sé que desde el cielo estará muy feliz y orgulloso de mis logros.

Sin ellos, jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora.

Su constancia y lucha desmedida han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir y matizar, no solo para

mí, sino para mis hermanos (nas).

También dedico este proyecto a mi hermano Marco por sus consejos, su apoyo constante siempre con

el ejemplo de profesionalismo y calidad humana por enseñarme que con dedicación, entrega y

sacrificio se obtienen éxitos en la vida.

Finalmente a toda mi familia, amigas(os) y compañeras de trabajo.

Ana Chicaiza

AGRADECIMIENTO

Nuestro sincero agradecimiento:

En primer lugar a Dios, por darnos la oportunidad de existir y guiarnos hasta culminar con éxito esta etapa de nuestras vidas.

A nuestros padres quienes a lo largo de toda nuestra vida nos han apoyado y motivado con amor durante nuestra formación académica y personal

Este proyecto es el resultado del esfuerzo de quienes realizamos este proyecto. Por esto agradecemos a nuestro director, Ing. Fernando Sevilla, quien nos guió con sus conocimientos en el desarrollo de esta tesis, la cual ha finalizado llenando todas nuestras expectativas.

A nuestros profesores a quienes les debemos gran parte de nuestros conocimientos, un sincero agradecimiento al Economista Max Andrade, por su enseñanza y apoyo.

Y, finalmente una eterna gratitud a esta prestigiosa universidad Central del Ecuador, la cual nos dio la oportunidad de prepararnos para un futuro competitivo.

Verónica y Ana

AUTORIZACIÓN

Yo, Verónica Alexandra Quintana Guachamín, en calidad de autora de la Tesis realizada, sobre “PROPUESTA PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN FINANCIERA CELEC EP - UNIDAD DE NEGOCIO TRANSELECTRIC”, por la presente autorizamos a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autoras me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigente, a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, 11 de marzo del 2013



Verónica Alexandra Quintana Guachamín
C.I: 172019650-8
Correo Electrónico.: qverito@hotmail.com

AUTORIZACIÓN

Yo, Ana del Carmen Chicaiza Santos, en calidad de autora de la Tesis realizada, sobre “PROPUESTA PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN FINANCIERA CELEC EP - UNIDAD DE NEGOCIO TRANSELECTRIC”, por la presente autorizamos a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autoras me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigente, a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, a 11 de marzo del 2013



Ana del Carmen Chicaiza Santos
C.I: 171709337-9
Correo Electrónico: ani_chicaiza@hotmail.com

Quito 25 de Febrero de 2013

Señor Economista
Enrique Lasprilla
Decano
Facultad de Economía
Presente

De mi consideración:

De acuerdo a las instrucciones impartidas por usted, procedo a informar analíticamente sobre el plan de tesis titulado: **"PROPUESTA PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN FINANCIERA CELEC EP – UNIDAD DE NEGOCIO TRANSELECTRIC."** presentada por las egresadas, Ana del Carmen Chicaiza Santos y Veronica Alexandra Quintana Guachamin, previa la obtención del título de Ingenieras en Finanzas. Con la elaboración del resumen ejecutivo se encuentra concluido el trabajo de investigación.

De usted estar de acuerdo, Señor Decano, considero que se debería autorizar que las señoritas egresadas, continúen con los tramites que la facultad solicita en estos casos.

Atentamente,



Ing. Fernando Sevilla

Profesor

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FACULTAD CIENCIAS ECONOMICAS

Escuela de Finanzas

DEPARTAMENTO DE TESIS .- CALIFICACION DE TESIS DE GRADO

TITULO DE LA TESIS.- Propuesta para Optimizar la Gestión Financiera CELEC-EP-
Unidad de Negocio TRANSELECTRIC.

EGRESADOS: Ana del Carmen Chicaiza Santos, y Verónica Alexandra Quintana
Guachamín.

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS:

El objetivo general se cumple con el desarrollo del capítulo cuarto.

El objetivo específico primero, igualmente se logra con la realización del diagnóstico;
utilizando la herramienta del análisis financiero mediante el uso de indicadores.

El segundo objetivo específico relacionado con el diagnóstico; en el capítulo dos si
bien se efectúa una evaluación de la situación actual de la empresa, no se presenta
conclusiones ni resultados sobre dicha situación.

El objetivo específico segundo, se presenta en el capítulo tres, al utilizar las
herramientas del FODA y el Árbol de Problemas; se identifica problemas que tienen
relación con los procesos y no con la eficiencia de la organización.


El objetivo específico tercero, se logra con el desarrollo del capítulo cuarto, al
presentar la propuesta.

DEMOSTRACION DE HIPOTESIS

La Hipótesis General relacionada con la generación de indicadores financieros
positivos; si bien se estructura la propuesta, pero esta conduce a mejorar los procesos
financieros, y no se mide los cambios en los indicadores de eficiencia, que es uno de
los importantes problemas de la organización.

Las hipótesis específicas primera y segunda, se logran demostrar con el desarrollo de
los capítulos dos y tres.

La hipótesis específica tercera, referente a la aplicación de la guía permitirá ser más
eficiente y eficaz en la distribución de los recursos humanos y económicos; se
comprueba únicamente en cuando a la segunda parte, no así con relación al
mejoramiento de la eficiencia y eficacia de empresa; se limita al área financiera en
cuanto a funciones y no a los objetivos organizacionales.



METODOLOGIA Y VARIABLES UTILIZADAS

La metodología aplicada es la que usualmente se emplea en este tipo de trabajos de investigación; al igual que las técnicas propuestas.

Las técnicas utilizadas para el desarrollo del trabajo de investigación, son válidas y se evidencia con los datos anexos, que fueron aplicadas suficientemente.

Igualmente los indicadores y variables que se han utilizado en la preparación y presentación de datos, y en el análisis correspondiente, evidencian y demuestran su validez.

CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACION

Las conclusiones tienen relación con los temas presentados y desarrollados, al igual que las recomendaciones.

Existe una razonable concordancia entre las conclusiones y recomendaciones y éstas con los temas desarrollados.

Las recomendaciones son pertinentes aunque incompleta, y se considera que su aplicación justifica el esfuerzo del trabajo realizado, toda vez que están orientadas al mejoramiento del área financiera, aunque mejor hubiese sido que se dirijan al mejoramiento de la empresa en general.

NOTA: Nueve (9)

RECOMIENDA LA PUBLICACION DE ESTA TESIS:

☐ SI ☒ NO

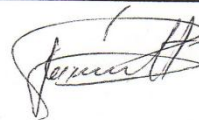
RAZON DE LA PUBLICACION

DEPARTAMENTO DE TESIS: APRUEBA LA PUBLICACION

☐ SI ☐ NO

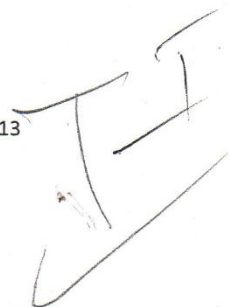
PROFESOR Eco. Jaime Torres Heredia

FIRMA



FECHA Mayo 22 de 2013.

Quito 14 de mayo de 2013



Señor Economista
Enrique Lasprilla
Decano
Facultad de Economía
Presente

De mi consideración:

De acuerdo a las instrucciones impartidas por usted, procedo a informar analíticamente sobre la tesis titulada **"PROPUESTA PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN FINANCIERA CELEC EP - UNIDAD DE NEGOCIO TRANSELECTRIC"** presentado por las egresadas, ANA DEL CARMEN CHICAIZA SANTOS Y VERÓNICA ALEXANDRA QUINTANA GUACHAMÍN previa la obtención del título de Ingenieras en Finanzas.

Cumplimiento de los Objetivos

Los objetivos planteados permitieron identificar los mecanismos por medio de los cuales se pueden determinar la forma de cómo utilizando las Herramientas, la gestión, la técnica y los indicadores, se puede llegar a una manejo especializado y moderno de los recursos, realizando la identificación del riesgo y poder determinar parámetros adecuados, un desarrollo de políticas y cumplir con determinadas normas de manejo financiero a través de la utilización eficiente del recurso y con una administración por procesos, mitigando los Riesgos, lo que permite cumplir con la misión y visión establecida y con ello alcanzar el objetivo, realizar una propuesta para optimizar la Gestión Financiera de **CELEC EP - UNIDAD DE NEGOCIO TRANSELECTRIC**.

DEMOSTRACION DE HIPOTESIS

Las hipótesis planteadas fueron demostradas en el desarrollo de los capítulos llegando a establecer conclusiones y recomendaciones las cuales permitieran el desarrollo de la actividad y el manejo del recurso financiero eficientemente, utilizando varios mecanismos canalizándolos adecuadamente y técnicamente, lo que permitió formular una propuesta a la Unidad de Negocio TRANSELECTRIC, con el propósito de optimizar la gestión financiera y sus recursos y estos se vean reflejados en la eficiencia adquirida en función de un, buen manejo del riesgo.

METODOLOGIA Y VARIABLES UTILIZADAS

Se utilizó la recopilación de información, entrevistas y revisión de proformas presupuestarias, organigrama de funciones y procesos, lo que permitió el análisis y obtener conclusiones y la formulación de una propuesta real que permite que se cumpla el objetivo planteado, verificando la importancia que tiene el aplicar sistemas modernos de gestión y control para mitigar los riesgos en el manejo de recursos.

BIBLIOGRAFÍA

La bibliografía utilizada fue la adecuada.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las conclusiones y recomendaciones expuestas en el trabajo son el resultado del desarrollo de los diferentes capítulos y la comprobación del cumplimiento de las hipótesis planteadas, llegándose a concluir que la aplicación de esta metodología y la administración por procesos basados en normas, mitiga los riesgos en las operaciones, permite una administración técnica, la toma oportuna de correctivos en función del riesgo asumido, lo que permite garantizar un mejor análisis y el mejoramiento continuo en el diferente accionar de la administración financiera de la Unidad de Negocio TRANSELECTRIC y un mejor control garantizando el buen manejo dado a sus recursos, lo que también permitirá garantizar la permanencia del mismo en el tiempo.

Nota DIEZ (10)

Atentamente,



Ing. Fernando Sevilla

Profesor



UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Teléfonos 2523211 – 2529129 Apartado 1088 Quito – Ecuador

DEPARTAMENTO DE TESIS
CALIFICACION DE GRADO
Oficio N° 964 -2013 DT
(CARRERA DE FINANZAS)

TITULO DE LA TESIS:

**“PROPUESTA PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN FINANCIERA
CELEC EP – UNIDAD DE NEGOCIO TRANSELECTRIC.”**

EGRESADAS: ANA DEL CARMEN CHICAIZA SANTOS
VERÓNICA ALEXANDRA QUINTANA GUACHAMÍN

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS: El principal objetivo del trabajo es realizar una propuesta para optimizar la gestión financiera de CELEC EP – UNIDAD DE NEGOCIO TRANSELECTRIC.

Como objetivos específicos se plantean los siguientes:

- Analizar la Situación Económica y Organizacional de CELEC EP - UNIDAD DE NEGOCIO TRANSELECTRIC, para generar el diagnóstico situacional.
- Identificar sus problemas analizando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y así formular estrategias que permitan mejorar la situación financiera.
- Proponer una guía para que la gestión financiera de la Unidad de Negocios CELEC EP-TRANSELECTRIC sea más eficiente y eficaz, contribuyendo en su desarrollo.
- Al final del trabajo se ha realizado el diagnóstico se ha realizado el análisis FODA de la unidad de negocios, en cuanto a la guía se ha generado una plantilla de metas e indicadores, costos y actividades, por lo tanto los objetivos han sido cumplidos.

DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS: La Hipótesis principal del trabajo se refiere a: Con una eficaz optimización de recursos CELEC EP-TRANSELECTRIC, generará Indicadores Financieros positivos

Las hipótesis específicas se detallan a continuación:

- Las directrices emitidas por la Gerencia de la Unidad de Negocios CELEC EP-TRANSELECTRIC permite generar resultados rentables.
- La Identificación de los principales problemas que generan atraso en la gestión financiera mejoraran los resultados.
- La aplicación de una guía que permita una forma más eficiente y eficaz la distribución de los recursos tanto económicos como humanos de CELEC EP - Unidad de Negocio TRANSELECTRIC.
- La última de las hipótesis está mal redactada, las hipótesis no se demuestran con la

RECIBIDO:.....

FECHA:.....

HORA:.....

DEPARTAMENTO DE TESIS

realización del trabajo.

METODOLOGÍA Y VARIABLES UTILIZADAS: La metodología utilizada fue la investigación bibliográfica y sobre todo la investigación de campo. Para poder realizar el trabajo se realizó un diagnóstico de la situación actual, se realiza el análisis interno, se utiliza la matriz FODA, Análisis de Involucrados y Matriz de Marco Lógico, se ha diseñado un Mapa Estratégico, Se han realizado entrevistas a los ejecutivos en busca de criterios y problemas. Para realizar el direccionamiento estratégico se parte de la misión y visión de la empresa, para en base al diagnóstico diseñar la estrategia. Se realiza un diseño de un Cuadro de Metas e Indicadores.

Se plantean elementos de control interno, se costea y se realiza una evaluación de lo planteado por medio del Beneficio/Costo.

CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN: Las conclusiones se refieren a:

- La Unidad de negocio CELEC EP-TRANSELECTRIC es una corporación empresarial, líder del país en el sector eléctrico, por lo que su desempeño en los procesos administrativos y técnicos deben ser altamente competitivo.
- Los procesos de adquisición y pago de bienes y suministros a los diferentes departamentos son prolongados, lo que causa retraso en las actividades.
- La falta de capacitación en ciertos módulos de contabilidad, tesorería y presupuestos dentro del Sistema IFS, provoca que exista deficiencia en la elaboración de documentos administrativos.

Para una mejor implementación del Plan Estratégico formulado para la Unidad de negocio CELEC EP-TRANSELECTRIC; se recomienda.

- Se recomienda la creación, implementación y uso de un manual de Control Interno el área Contable – Financiera, y de esta manera los resultados siempre sean altamente competitivos y rentables.
- La implementación de varios módulos dentro del sistema IFS, permitirá que la Unidad de Negocio CELEC EP-TRANSELECTRIC, optimice tiempo, dinero y recursos.
- Con la capacitación de ciertos módulos, se realizarán los pagos con más eficiencia en la División Financiera de CELEC EP-TRANSELECTRIC, lo cual permitirá cubrir de mejor manera el pago a proveedores y satisfacer a los clientes

Las conclusiones son confusas, las recomendaciones son incorrectas los fines del control interno son: efectividad y eficiencia de las operaciones, cumplimiento de leyes, control de activos; así como la suficiencia y confiabilidad de la información financiera, en ningún caso garantizar la competitividad y rentabilidad organizacional.

La capacitación es producto de la evaluación de desempeño, las autoras suponen que el manejo de ciertos módulos permitirá satisfacer a los clientes, sin plantear una cadena de valor de proceso de la unidad, las conclusiones y recomendaciones no guardan concordancia con los resultados de la investigación.

Existe gran cantidad de ilustraciones sin fuente y sin un objetivo del porque están en el texto.

NOTA: Seis (6.0)

RECOMIENDA LA PUBLICACIÓN DE LA TESIS

SI NO

RAZÓN DE LA PUBLICACIÓN:

DEPARTAMENTO DE TESIS: APRUEBA LA PUBLICACIÓN SI NO

PROFESOR: Economista Luis Alberto Dávila Toro M.B.A

CARÁTULA
DEDICATORIA
AGRADECIMIENTO

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PROPUESTA PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN FINANCIERA CELEC EP - UNIDAD DE NEGOCIO TRANSELECTRIC

CAPÍTULO I	1
1. PLAN DE TESIS	1
1.1. TEMA	1
1.2. ANTECEDENTES.....	1
1.3. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.4. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA	3
1.5. DELIMITACION ESPACIAL Y TEMPORAL	3
1.5.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL.....	3
1.5.2. DELIMITACIÓN TEMPORAL	3
1.6. OBJETIVOS	4
1.6.1. OBJETIVO GENERAL	4
1.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1.7. HIPOTESIS	5
1.7.1. HIPOTESIS GENERAL	5
1.7.2. HIPOTESIS ESPECÍFICAS	5
1.8. METODOLOGIA	6
1.8.1. MÉTODOS	6
1.8.1.1. MÉTODO DEDUCTIVO	6
1.8.1.2. MÉTODO INDUCTIVO.....	6
1.8.2. TÉCNICAS	7
1.8.2.1. OBSERVACIÓN	7
1.8.2.2. LA ENTREVISTA.....	7

1.8.3.	VARIABLES E INDICADORES	8
1.9.	PRESUPUESTO Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO	9
1.10.	PLAN ANALITICO.....	10
CAPITULO II		14
2.	TRASFONDO ECONÓMICO Y ORGANIZACIONAL DE CELEC EP - UNIDAD DE NEGOCIO TRANSELECTRIC	14
2.1.	ANTECEDENTES.....	14
2.2.	DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD DE NEGOCIO TRANSELECTRIC	18
2.3.	MAPA ESTRATÉGICO	21
2.4.	MISION CELEC EP – TRANSELECTRIC	22
2.5.	VISION CELEC EP – TRANSELECTRIC.....	22
2.6.	VALORES INSTITUCIONALES	22
2.7.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	24
2.8.	PERSONAL OCUPADO	30
2.8.	SERVICIOS QUE OFRECE	33
2.9.	ANÁLISIS FINANCIERO	43
2.9.1.	BALANCE GENERAL.....	43
2.9.2.	ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	46
2.9.3.	ANÁLISIS HORIZONTAL.....	48
2.9.3.1.	ANÁLISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL	49
2.9.3.2.	ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	53
2.9.4.	ANÁLISIS VERTICAL.....	56
2.9.4.1.	ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL.....	56
2.9.4.2.	ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	60
2.9.5.	INDICADORES FINANCIEROS	63

CAPITULO III.....	73
3. IDENTIFICACION DE LOS PROBLEMAS	73
3.1. ANÁLISIS FODA	73
3.1.1. ANÁLISIS EXTERNO	74
3.2. MATRIZ FODA PARA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	79
3.3. ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS	84
3.4. ÁRBOL DE PROBLEMAS	86
 CAPITULO IV	 88
4. PROPUESTA PARA OPTIMIZAR LA GESTION FINANCIERA DE LA UNIDAD DE NEGOCIO CELEC EP - TRANSELECTRIC	88
4.1. INTRODUCCIÓN	88
4.2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	89
4.2.1. OBJETIVO GENERAL	89
4.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	89
4.3. METAS E INDICADORES	90
4.4. COMPONENTES	92
4.4.1. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO.....	92
4.4.2. ENTORNO DE CONTROL	92
4.5. ACTIVIDADES	94
4.5.1. ACTIVIDADES DE CONTROL	94
4.5.2. SISTEMA IFS.....	95
4.5.2.1. APLICACIONES – IFS	96
4.5.2.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS.....	97
4.5.2.3. DESCRIPCION DEL PROCESO DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	98
4.5.2.4. DESCRIPCION DEL PROCESO DEL DEPARTAMENTO DE TESORERIA	101
4.5.3. ACTIVIDADES Y TIEMPOS	106
4.6. RESPONSABLES	109
4.7. MEDIOS DE VERIFICACIÓN	111
4.8. ESTIMACIÓN DEL COSTO.....	113
4.9. ANÁLISIS COSTO- BENEFICIO	114
4.9.1. ANÁLISIS DEL COSTO.....	116

4.9.2.	ANÁLISIS DEL BENEFICIO	116
 CAPITULO V		117
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	117
5.2.	RECOMENDACIONES	118
5.3.	ANEXOS.....	119
5.4.	BIBLIOGRAFÍA.....	130

INDICE DE CUADROS

PROPUESTA PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN FINANCIERA CELEC EP - UNIDAD DE NEGOCIO TRANSELECTRIC

Cuadro N° 1	18
Cuadro N° 2	30
Cuadro N° 3	43
Cuadro N° 4	45
Cuadro N° 5	47
Cuadro N° 6	48
Cuadro N° 7	51
Cuadro N° 8	54
Cuadro N° 9	58
Cuadro N° 10	60
Cuadro N° 11	63
Cuadro N° 12	65
Cuadro N° 13	67
Cuadro N° 14	73
Cuadro N° 15	77
Cuadro N° 16	79

Cuadro N° 17	85
Cuadro N° 18	89
Cuadro N° 19	98
Cuadro N° 20	100
Cuadro N° 21	103
Cuadro N° 22	104
Cuadro N° 23	105

INDICE DE GRÁFICOS

PROPUESTA PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN FINANCIERA CELEC EP - UNIDAD DE NEGOCIO TRANSELECTRIC

Gráfico N° 1	16
Gráfico N° 2	17
Gráfico N° 3	19
Gráfico N° 4	20
Gráfico N° 5	28
Gráfico N° 6	31
Gráfico N° 7	32
Gráfico N° 8	41
Gráfico N° 9	44
Gráfico N° 10	46
Gráfico N° 11	56
Gráfico N° 12	56
Gráfico N° 13	69
Gráfico N° 14	74
Gráfico N° 15	81

Gráfico N° 16	91
Gráfico N° 17	92
Gráfico N° 18	94

INDICE DE ANEXOS

PROPUESTA PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN FINANCIERA CELEC EP - UNIDAD DE NEGOCIO TRANSELECTRIC

Anexo N° 1.....	109
Anexo N° 2.....	110
Anexo N° 3.....	111
Anexo N° 4.....	112
Anexo N° 5.....	113
Anexo N° 6.....	113
Anexo N° 7.....	114
Anexo N° 8.....	114
Anexo N° 9.....	115
Anexo N° 10.....	116
Anexo N° 11.....	117
Anexo N° 12.....	118
Anexo N° 13.....	119

“PROPUESTA PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN FINANCIERA CELEC EP - UNIDAD DE NEGOCIOTRANSELECTRIC”

“PROPOSAL TO ENHANCE FINANCIAL MANAGEMENT CELEC EP - TRANSELECTRIC BUSINESS UNIT”

RESUMEN EJECUTIVO

El desarrollo de esta investigación se realizó en la Unidad de Negocio TRANSELECTRIC, la cual se rige bajo lineamientos del Sector Público y el objetivo de esta tesis es realizar una propuesta para optimizar la Gestión Financiera de CELEC EP - Unidad de Negocio TRANSELECTRIC. En el primer capítulo se aprecia el Plan de Tesis, donde se puntualiza la investigación. En el capítulo II, se muestra un Trasfondo Económico y Organizacional, con el fin de conocer la trayectoria histórica y situación actual, además se presenta un análisis financiero del período 2010-2012. En el capítulo III, se desarrolla un análisis FODA, para identificar los problemas y así plantear las posibles soluciones. En el capítulo IV, elaboramos una propuesta para sugerir a la Unidad de Negocio TRANSELECTRIC, con el propósito de optimizar la gestión financiera y sus recursos. Al final de este trabajo presentamos las conclusiones y recomendaciones a las que hemos llegado al concluir esta investigación.

PALABRAS CLAVES: PROPUESTA/ OPTIMIZACION/ GESTION/
TRANSMISIÓN/FINANCIERA/ ESTRATÉGICO

ABSTRACT

The development of this research was conducted in TRANSELECTRIC Business Unit, which is governed under the guidelines of the Public and the aim of this thesis is to make a proposal to optimize EP CELEC Financial Management - Business Unit TRANSELECTRIC. In the first chapter depicts the Thesis Plan, where research points. In Chapter II, is an Economic and Organizational Background, in order to know the historical and current situation and provides a financial analysis of the period 2010-2012. In Chapter III, we develop a SWOT analysis to identify problems and propose possible solutions as well. In Chapter IV, we developed a proposal to suggest to TRANSELECTRIC Business Unit, in order to optimize its resources and financial management. At the end of this paper we present the conclusions and recommendations that have come to conclude this investigation.

KEYWORDS: PROPOSAL / OPTIMIZATION / MANAGEMENT / TRANSMISSION / FINANCIAL / STRATEGIC

CAPÍTULO I

1. PLAN DE TESIS

1.1. TEMA

PROPUESTA PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN FINANCIERA CELEC EP – UNIDAD DE NEGOCIO TRANSELECTRIC

1.2. ANTECEDENTES

Las instituciones a nivel mundial, se encuentran en un proceso de mejoramiento continuo, y la implementación de herramientas técnicas administrativas como es la optimización de su gestión, ya que permitirá proyectar de mejor forma sus recursos, en un entorno siempre cambiante, donde puedan dar respuestas claras y oportunas, así como poder satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes y proveedores.

Proponer una guía para mejorar la gestión empresarial cuando se lo usa adecuadamente y se lo comprende en su verdadero contexto. La elaboración de las estrategias depende de factores internos y externos; y los cambios que se produzcan en el entorno y que puedan tener efecto en la institución.

En este caso CELEC EP Empresa Pública Estratégica, se encarga actualmente, de la generación y transmisión de energía eléctrica a nivel nacional y a través de su Unidad de Negocio TRANSELECTRIC, es responsable de expandir, operar y mantener el Sistema Nacional de Transmisión (SNT), por lo de su importancia en el desarrollo del país.

El objetivo fundamental de la Unidad de Negocio TRANSELECTRIC, es el transporte de energía eléctrica, garantizando el libre acceso a las redes de transmisión a todas sus unidades de negocio del sector eléctrico, sean éstas generadoras, distribuidoras o grandes consumidores.

“El presente trabajo de investigación tendrá como ámbito de acción, optimizar la Gestión Financiera, de CELEC EP - Unidad de Negocio TRANSELECTRIC, la cual se desarrolla en la división financiera en sus tres departamentos”:¹

- Departamento de Presupuestos.
- Departamento de Tesorería y Estudios Financieros.
- Departamento de Contabilidad.

1.3. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACIÓN

TRANSELECTRIC, tiene notable importancia para el desarrollo y economía del país, ya que es la única Unidad de Negocio encargada de expandir, operar y mantener el Sistema Nacional de Transmisión (SNT), garantizando el transporte de energía eléctrica a nivel nacional.

Sin embargo, a pesar de la importante magnitud de sus operaciones, existen algunos aspectos sobre los cuales no se han aplicado ciertos criterios técnicos de gestión. Por lo que la presente investigación se desarrolla con el objetivo fundamental de optimizar la gestión financiera de ésta Unidad de Negocio, a través de un análisis estratégico para identificar las falencias y debilidades, tomando en cuenta el factor económico, social y organizacional en que se desarrollan sus procesos.

Además se analizará los documentos contables de la División Financiera, mediante la utilización de indicadores y razones financieras, para conocer con claridad la situación actual de TRANSELECTRIC.

La realización de una propuesta para optimizar la Gestión Financiera, constituirá una herramienta de ayuda para una eficiente administración, tanto de los recursos económicos como humanos, con la cual tanto sus funcionarios, gerentes corporativos, así como los diferentes departamentos, podrán cumplir con los objetivos que persigue la división financiera de CELEC EP - Unidad de Negocio TRANSELECTRIC.

¹Intranet: CELEC EP - TRANSELECTRIC-<http://transintra>
http://esSector_el%C3%A9ctrico_ecuatoriano#Evoluci.C3.B3n

1.4. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

La Unidad de Negocios CELEC EP- TRANSELECTRIC, en lo que respecta a la división financiera presenta ciertas falencias, lo que ha ocasionado cierta demora en los procesos y por ende atraso en las actividades.

Las principales debilidades que muestra la gestión financiera de la Unidad de Negocios CELEC EP- TRANSELECTRIC son:

Los procesos de adquisición, pago de bienes y servicios son bastante prolongados, dificultando la oportuna gestión que deben realizar los departamentos de contabilidad, tesorería y presupuestos, lo que con lleva cierta demora ante los proveedores y otros usuarios externos e internos.

Se tiene la percepción de que existe demora en el registro de las transacciones módulos del Sistema Informático IFS, lo que genera un retraso en el cumplimiento de actividades.

Ante la situación actual se puede establecer una guía en el que se trace estrategias que permitan optimizar la gestión financiera.

1.5. DELIMITACION ESPACIAL Y TEMPORAL

1.5.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL

El presente proyecto de titulación se desarrollará en la Unidad de Negocios CELEC EP- TRANSELECTRIC, que se encuentra ubicada, en la Avenida Seis de Diciembre y Orellana sector Multicentro, ciudad Quito, Provincia Pichincha.

1.5.2. DELIMITACIÓN TEMPORAL

La delimitación en cuanto al tiempo, corresponderá el análisis de los períodos 2010 – 2012.

1.6. OBJETIVOS

1.6.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar una propuesta para optimizar la gestión financiera de CELEC EP – UNIDAD DE NEGOCIO TRANSELECTRIC, que sirva de herramienta para la toma de decisiones gerenciales posteriores.

1.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Analizar la Situación Económica y Organizacional de CELEC EP - UNIDAD DE NEGOCIO TRANSELECTRIC, para generar el diagnóstico situacional.
- b) Identificar las falencias y problemas de CELEC EP - UNIDAD DE NEGOCIO TRANSELECTRIC, analizando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y de esta manera formular estrategias que permitan mejorar la situación financiera.
- c) Presentar una propuesta que mejore la gestión financiera de la Unidad de Negocios CELEC EP- TRANSELECTRIC.

1.7. HIPOTESIS

1.7.1. HIPOTESIS GENERAL

La propuesta para optimizar la gestión financiera de CELEC EP - UNIDAD DE NEGOCIO TRANSELECTRIC, permite tener una mejor planificación y control de las actividades del área financiera.

1.7.2. HIPOTESIS ESPECÍFICAS

- a) El análisis situacional y económico de la división financiera de CELEC EP - UNIDAD DE NEGOCIO TRANSELECTRIC, nos permitirá obtener una información actual, la misma que sirve de soporte para la toma de decisiones en la administración presente y futura de la institución.
- b) La identificación de falencias y problemas en el área financiera, permiten detectar a tiempo los procesos que ocasionan retraso en las operaciones financieras.
- c) La elaboración de una propuesta para optimizar la gestión financiera de la Unidad de Negocios CELEC EP- TRANSELECTRIC, permite aprovechar de mejor manera la utilización de los recursos financieros de la institución.

1.8. METODOLOGIA

1.8.1. MÉTODOS

1.8.1.1. MÉTODO DEDUCTIVO

El método deductivo utiliza la observación directa de los fenómenos, la experimentación y el estudio de las relaciones que existen entre ellos. Es aquel en que una proposición más general enuncia o explica las conductas particulares.

“Este es un proceso en el que a partir del estudio de los casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados, siendo sus características principales la observación, el registro de todos los hechos, el análisis y la clasificación de los hechos”.²

1.8.1.2. MÉTODO INDUCTIVO

“El método inductivo es un método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, que se caracteriza por cuatro etapas básicas: la observación y el registro de todos los hechos; el análisis y la clasificación de los hechos; la derivación inductiva de una generalización a partir de los hechos; y la contratación”.³

²GUTIERREZ, Abraham, “Curso de Métodos de Investigación”, editora Serie Didáctica A.G, Quito 1990, pp. 136,137.

³GUTIERREZ, Abraham, “Curso de Métodos de Investigación”, editora Serie Didáctica A.G, Quito 1990, pp. 137,138.

1.8.2. TÉCNICAS

1.8.2.1. OBSERVACIÓN

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

“La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del conjunto de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación”.⁴

1.8.2.2. LA ENTREVISTA

“Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: el entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de conseguir información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación”.⁵

⁴VILLALBA, Carlos, “Guía para a elaboración de Anteproyectos y Proyectos”, Editora Sur Editores, Quito, pp. 58,59.

⁵VILLALBA, Carlos, “Guía para a elaboración de Anteproyectos y Proyectos”, Editora Sur Editores, Quito, pp. 59,60.

1.8.3. VARIABLES E INDICADORES

DOMINIO	VARIABLES	INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO
GESTION FINANCIERA	RENTABILIDAD	RETORNO DE LA INVERSION (ROA)	Utilidad Neta / Activos Totales*100
	UTILIDAD	MARGEN DE UTILIDAD	Utilidad Neta / Venta Netas*100
	INGRESOS	INGRESOS OPERACIONALES	Transmisión de energía + Ingresos de Telecomunicaciones + Otros ingresos operacionales
	GASTOS	COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES	Costos y Gastos de operación y mantenimiento + Gastos de administración y ventas + Otros costos y gastos de operación

1.9. PRESUPUESTO Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO

DETALLE	CANTIDAD (meses)	VALOR UNITARIO USD.	COSTO TOTAL
EQUIPOS			
Computador	1	900,00	900,00
Internet	5	20,00	100,00
MOVILIZACIÓN			
Transporte dentro de la ciudad			60,00
MATERIALES			
Derechos de grado	10	5,00	50,00
Papel Bond	700	0,05	21,00
Impresiones	700	0.10	70,00
Carpetas	10	1	10,00
Anillados	8	2,00	16,00
Insumos de oficina			30,00
Documentos generales			80,00
Papel Universitario			20,00
TOTAL:			\$ 1.357,00

GASTOS TOTALES: \$ 1.357,00

1.10. PLAN ANALITICO

CAPÍTULO I

1. PLAN DE TESIS

1.1. Tema

1.2. Antecedentes

1.3. Planteamiento del Problema

1.4. Justificación

1.5. Delimitación Espacial y Temporal

1.5.1. Delimitación Espacial

1.5.2. Delimitación Temporal

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo General

1.6.2. Objetivos Específicos

1.7. Formulación de Hipótesis

1.7.1. Hipótesis General

1.7.2. Hipótesis Específicas

1.8. Metodología

1.8.1. Métodos

1.8.1.1. Método Deductivo

1.8.1.2. Método Inductivo

1.8.2. Técnicas

1.8.2.1. La Observación

1.8.2.2. La Entrevista

1.8.3. Variables e Indicadores

1.9. Presupuesto y Fuentes de Financiamiento

1.10. Plan Analítico

CAPITULO II

2. TRASFONDO ECONÓMICO Y ORGANIZACIONAL DE CELEC EP - UNIDAD DE NEGOCIOTRANSELECTRIC

2.1. Antecedentes

2.2. Descripción de la Unidad de Negocio TRANSELECTRIC

2.3. Misión

2.4. Visión

2.5. Valores Corporativos

2.6. Estructura Organizacional

2.7. Personal Ocupado

2.8. Servicios que ofrece

2.9. Análisis Financiero

2.9.1. Balance General

2.9.2. Estado de Pérdidas y Ganancias

2.9.3. Análisis Vertical

2.9.3.1. Análisis Vertical del Balance General

2.9.3.2. Análisis Vertical del Estado de Pérdidas y Ganancias

2.9.4. Análisis Horizontal

2.9.4.1. Análisis Horizontal del Balance General

2.9.4.2. Análisis Horizontal del Estado de Pérdidas y Ganancias

2.9.5. Indicadores Financieros

CAPITULO III

3. IDENTIFICACION DE LOS PROBLEMAS

- 3.1. Análisis FODA
- 3.2. Matriz FODA para la formulación de estrategias
- 3.3. Análisis de Involucrados
- 3.4. Árbol de Problemas

CAPITULO IV

4. PROPUESTA PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN FINANCIERA DE CELEC EP - UNIDAD DE NEGOCIO TRANSELECTRIC.

- 4.1. Introducción
- 4.2. Objetivos de la Propuesta
 - 4.2.1. Objetivo General
 - 4.2.2. Objetivos Específicos
- 4.3. Metas e Indicadores
- 4.4. Componentes
 - 4.4.1. Componentes del Control Interno
 - 4.4.2. Entorno del Control
- 4.5. Actividades
 - 4.5.1. Actividades de Control
 - 4.5.2. Sistema IFS
 - 4.5.2.1. Aplicaciones – IFS
 - 4.5.2.2. Descripción del Proceso del Departamento de Presupuestos

4.5.2.3. Descripción del Proceso del Departamento de Contabilidad

4.5.2.4. Descripción del Proceso del Departamento de Tesorería

4.5.3. Actividades y Tiempos

4.6. Responsables

4.7. Medios de Verificación

4.8. Estimación de Costos

4.9. Evaluación Costo Beneficio

4.9.1. Análisis del Costo

4.9.2. Análisis del Beneficio

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

5.2. Recomendaciones

5.3. Anexos

5.4. Bibliografía

CAPITULO II

2. TRASFONDO ECONÓMICO Y ORGANIZACIONAL DE CELEC EP - UNIDAD DE NEGOCIO TRANSELECTRIC

2.1. ANTECEDENTES

La generación de energía eléctrica en el Ecuador se inicia en el año de 1897, cuando se formó en Loja la empresa "Luz y Fuerza", la misma que adquirió dos turbinas de 12 kV⁶ cada una, las que se instalaron al pie de una caída del Río Malacates. En 1940 se adjudicó a las municipalidades la responsabilidad del servicio eléctrico. Se instalaron masivamente pequeñas centrales hidroeléctricas hasta 1961, con una potencia total de dichas plantas de aproximadamente 120 MW.

El 23 de mayo de 1961, mediante Decreto Ley de Emergencia N° 24, se creó el Instituto Ecuatoriano de Electrificación, INECEL, asignándole la responsabilidad de integrar el sistema eléctrico nacional y de elaborar un Plan Nacional de Electrificación que satisfaga las necesidades de energía eléctrica en concordancia con el Plan de Desarrollo Económico y Social del Ecuador.

El INECEL, desarrolló las grandes centrales de generación, el sistema nacional de transmisión y obras de distribución, ya que según la Ley Básica de Electrificación tenía bajo su responsabilidad todas las actividades inherentes al sector eléctrico, esto es: planificación, construcción, operación, regulación, aprobación de tarifas eléctricas; y, era el accionista mayoritario en casi todas las empresas eléctricas que realizaban la distribución de electricidad en el país. Las obras de electrificación ejecutadas por el INECEL a lo largo y ancho del territorio nacional, dejaron un balance positivo en el desarrollo de proyectos, que permitieron el aprovechamiento de los recursos renovables y no renovables para la generación de energía eléctrica y el progreso del país.

⁶kV: kilovoltios

El 10 de septiembre de 1973, se elaboró el primer plan nacional de electrificación, cuya misión fue cumplir dos objetivos principales.

El primer objetivo consistió en la construcción de un sistema integrado por centrales de generaciones y una red de transmisión.

El segundo objetivo consistió en la estructuración de las empresas eléctricas regionales, para la distribución y comercialización de la energía en sus respectivas áreas de concesión.

El 30 de septiembre de 1998 se declara la liquidación del INECEL, autorizando al liquidador constituir la Compañía Nacional de Transmisión Eléctrica TRANSELECTRIC S.A.

INECEL, concluyó su vida jurídica el 31 de marzo de 1999, mediante Decreto Ejecutivo N° 773 del 14 de abril de 1999, por lo cual se encargó al Ministerio de Energía y Minas, llevar adelante el proceso de cierre Informático, presupuestario, financiero y técnico del INECEL.

Posterior a marzo de 1999, a través de la Unidad de Liquidación del INECEL, se crea La Ley de Régimen del Sector Eléctrico, LRSE, la cual nace como respuesta a la necesidad de reformular el grado de participación estatal en este sector, abriéndolo a la privatización y a la competencia.

TRANSELECTRIC S.A., comenzó a funcionar de forma privada en abril de 1999, su único accionista era el Fondo de Solidaridad y sus funciones eran administrar y operar un conjunto de subestaciones y líneas troncales de transmisión en tensiones de 230 y 138 kilovoltios que transportan la energía producida por las centrales de producción hacia las empresas eléctricas de distribución y los grandes consumidores en todo el país.

Mediante escritura pública suscrita el 13 de enero de 2009, se constituye La Corporación Eléctrica del Ecuador, CELEC S.A, con la fusión de varias Unidades de Negocio,

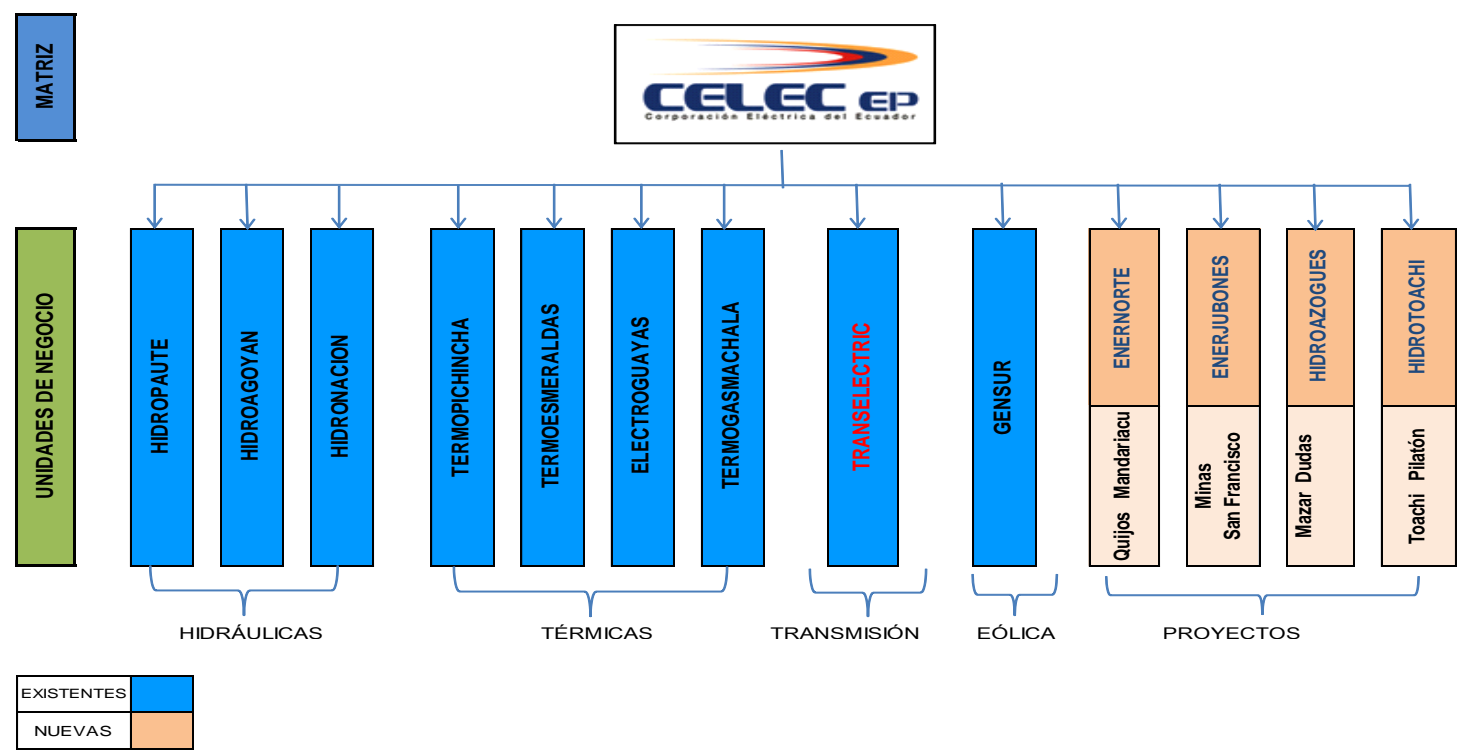
HIDROPAUTE S.A., HIDROAGOYAN S.A., ELECTROGUAYAS S.A., TERMOESMERALDAS S.A., TERMOPICHINCHA S.A. y TRANSELECTRIC S.A.

El 14 de enero del 2010, a través del Decreto Ejecutivo N° 220, se creó la Empresa Pública Estratégica, CORPORACIÓN ELÉCTRICA DEL ECUADOR, CELEC EP, la misma que subroga en todos los derechos y obligaciones a las unidades de negocio, CELEC S.A. e HIDRONACION S.A.

Actualmente, CELEC EP, está conformada por 9 Unidades de Negocio y por 4 proyectos en operación. (Ver gráfico 1)

GRÁFICO N° 1

CONFORMACIÓN DE UNIDADES DE NEGOCIO
CORPORACIÓN ELÉCTRICA DEL ECUADOR – CELEC EP



Fuente: CELEC EP - TRANSELCTRIC
Elaboración: Verónica Quintana y Ana Chicaiza

2.2. DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD DE NEGOCIO TRANSELECTRIC

GRÁFICO N° 2

SELLO DE LA UNIDAD DE NEGOCIO CELEC EP – TRANSELECTRIC



Fuente: www.TRANSELECTRIC.com.ec

Elaboración: CELEC EP – TRANSELECTRIC

La sede principal de la Unidad de Negocio TRANSELECTRIC se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, en la calle Seis de Diciembre y Orellana.

Cuenta con subestaciones a nivel nacional en: Ambato, Babahoyo, Chone, Cuenca, Dos Cerritos, Esmeraldas, Ibarra, Loja, Machala, Molino, Mulaló, Pascuales, Policentro, Pomasqui, Portoviejo, Posorja, Pucará, Quevedo, Riobamba, Salitral, San Idelfonso, Santa Elena, Santa Rosa, Santo Domingo, Totoras, Trinitaria, Tulcán, Vicentina, Francisco de Orellana y Tena.

La Corporación Eléctrica del Ecuador, CELEC EP a través de su Unidad de Negocio TRANSELECTRIC, es responsable de operar el Sistema Nacional de Transmisión, su objetivo fundamental es el transporte de energía eléctrica, garantizando el libre acceso a las redes de transmisión a todas las unidades de negocio del sector eléctrico, como generadores y distribuidores.

EL Sistema Nacional de Transmisión está compuesto por subestaciones y líneas de transmisión a lo largo de todo el territorio nacional, dispone de 39 subestaciones a nivel nacional (incluye 2 subestaciones móviles).

CUADRO N° 1

LÍNEAS DE TRANSMISIÓN (KM)

Nivel de Voltaje	Doble Circuito	Simple Circuito	Total
230 kV	1.285	556	1.841
138 kV	625	1.093	1.718

Fuente: Intranet: TRANSELECTRIC
Elaboración: Verónica Quintana y Ana Chicaiza

La operación y el mantenimiento del Sistema Nacional de Transmisión se realiza a través de cuatro empresas outsourcing que atienden las unidades Norte, Occidental, Noroccidental y Sur, distribuidas a largo del territorio nacional.

“TRANSELECTRIC, formará parte de la red continental más grande de Sudamérica, denominada Red Boliviana de Telecomunicaciones, que tiene una extensión de 11 mil kilómetros que incluye Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia. Esto permitirá que Ecuador cuente con otras alternativas de comunicación nacional e internacional, con una disminución en el costo del servicio y en mejorar su calidad”.⁷

⁷Intranet: CELEC EP-TRANSELECTRIC

GRÁFICO N° 3

MAPA DEL SISTEMA NACIONAL DE TRANSMISIÓN



Fuente: www.TRANSELECTRIC.com.ec

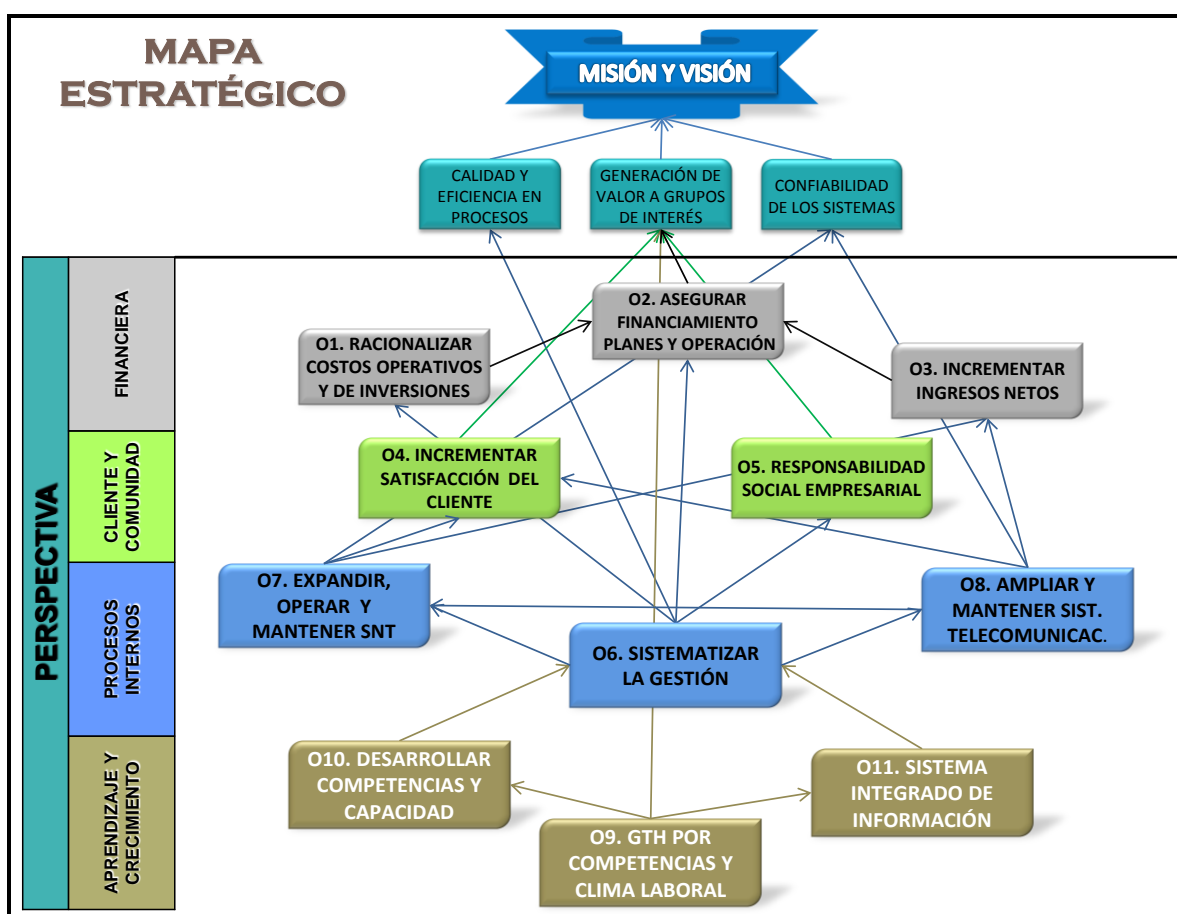
Elaboración: CELEC EP – TRANSELECTRIC

2.3. MAPA ESTRATÉGICO

“Es una estructura lógica y completa para describir una estrategia general de la Organización afuturo. Proporciona las bases para diseñar un cuadro de mando integral que es la piedra angular del nuevo sistema de Gestión estratégica”⁸

GRÁFICO N° 4

MAPA ESTRATÉGICO



Fuente: TRANSELECTRIC
Elaboración: Verónica Quintana y Ana Chicaiza

⁸<http://bjnasesores.com/Mpestrategia.html>

2.4. MISION CELEC EP – TRANSELECTRIC

Garantizar al país y a nuestros clientes la disponibilidad del SNT y del sistema de telecomunicaciones, con calidad y eficiencia, generando valor para los accionistas, colaboradores y la comunidad, promoviendo así el desarrollo del sector eléctrico y de las telecomunicaciones.

2.5. VISION CELEC EP – TRANSELECTRIC

Ser una corporación empresarial, líder del país en el sector eléctrico y de comunicaciones, ubicada entre las 5 primeras empresas de Sudamérica en calidad de transmisión de energía eléctrica.

2.6. VALORES INSTITUCIONALES

Los Valores Institucionales de CELEC EP - Unidad de Negocio TRANSELECTRIC son:

- **INTEGRIDAD**

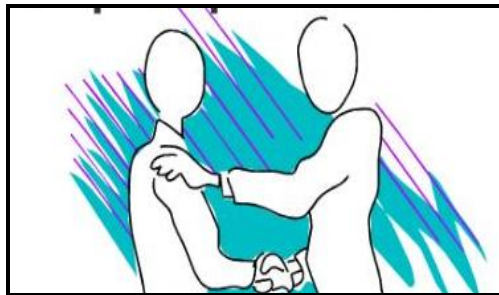
Las relaciones personales, con la sociedad y sus organizaciones, con los proveedores y nuestros clientes, las llevamos a cabo con transparencia, honradez y responsabilidad. Nuestra información es clara, abierta, exacta y oportuna.



Fuente: <https://www.google.com.ec/imghp?hl=es&tab=wi>

- **RESPECTO**

En TRANSELECTRIC respetamos y apreciamos a nuestros colaboradores, a sus opiniones y a su trabajo, honramos y valoramos a las personas y a la sociedad. Propiciamos iguales oportunidades para nuestro personal y somos justos con nuestros proveedores.



Fuente: <https://www.google.com.ec/imghp?hl=es&tab=wi>

- **RESPONSABILIDAD**

Tenemos un compromiso firme con la sociedad y la organización para cumplir la visión, misión, principios corporativos y objetivos estratégicos, orientando a nuestro personal hacia el crecimiento y desarrollo permanentes, a la lealtad hacia nuestra organización y al trabajo en equipo.



Fuente: <https://www.google.com.ec/imghp?hl=es&tab=wi>

- **PROACTIVIDAD**

Nuestros procesos se innovan para crear valor agregado, optimizar los recursos y lograr rentabilidad, calidad en el servicio al mínimo costo.



Fuente: <https://www.google.com.ec/imghp?hl=es&tab=wi>

2.7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de CELEC EP - Unidad de Negocio TRANSELECTRIC, está conformada por la Junta General de Accionistas que es un ente de administración y fiscalización dentro de la institución, donde se toman las decisiones claves para la marcha y funcionamiento de la misma, posee un Directorio que cuenta con departamentos de soporte para mejorar la gestión.

La estructura organizacional se divide en dos vicepresidencias, la primera es la Vicepresidencia Técnica, la cual se cerciora de la entrega del servicio conforme a los requerimientos del cliente, y la segunda la Vicepresidencia Administrativa Financiera que se encarga de la gestión y control de los bienes y recursos humanos, financieros y tecnológicos para la entrega de los servicios que demandan los clientes.⁹(Ver gráfico 4)

⁹Referencia: Intranet: CELEC EP-TRANSELECTRIC

El organigrama estructural de TRANSELECTRIC, está compuesto por los siguientes niveles:

NIVEL DIRECTIVO

1.1 Junta General de Accionistas

1.2 Directorio

NIVEL EJECUTIVO

1.3 Presidencia Ejecutiva

NIVEL ASESOR

1.3.1 Comité de Concurso de Ofertas

1.3.2 Gestión de Auditoría Interna

1.3.3 Asesoría Jurídica

1.3.4 Secretaría General

1.3.5 Seguros y Riesgos

1.3.6 Comité Concurso de Precios

1.3.7 Comunicación Corporativa

2.1 Presidencia Ejecutiva

Comunicación Corporativa

Departamento de Compras, Logística y bodegas

Gestión de Seguros y Riesgos

2.2 Vicepresidencia Administrativa Financiera

2.2.1 División Administrativa

2.2.1.1 Departamento de Desarrollo del Talento Humano

2.2.1.2 Departamento de Recursos Administrativos

2.2.2 División Financiera

2.2.2.1 Departamento de Presupuestos

Se encarga de elaborar el presupuesto anual de la compañía, que responde a los objetivos estratégicos definidos por la administración, garantizando la disponibilidad y optimización de los recursos financieros.

2.2.2.2 Departamento de Tesorería y Estudios Financieros

Contribuye en la definición de las políticas financieras de TRANSELECTRIC en el desarrollo de estudios de análisis de situación, evolución financiera, proyectos e inversiones y negocios, así como la gestión del flujo de efectivo que permite la normal operación de la compañía.

2.2.2.3 Departamento de Contabilidad

Este departamento analiza, mantiene e informa la contabilidad de las transacciones económicas - financieras de la compañía.

3.1 Vicepresidencia Técnica

3.1.1 Gerencia de Planificación y Desarrollo

3.1.1.1 División de Estudios y Plan de Expansión

3.1.1.2 División de Investigación y Desarrollo de Proyectos Especiales e Informática

3.1.2 Gerencia de Ingeniería y Construcción

3.1.2.1 División de Subestaciones

3.1.2.2 División de Líneas de Transmisión

3.1.3 Gerencia de Operación y Mantenimiento

3.1.3.1 División Operación del SNT

3.1.3.2 División Mantenimiento de Subestaciones

3.1.3.3 División Mantenimiento de Líneas de Transmisión

3.1.3.4 Departamento de Gestión de la disponibilidad

3.1.4 Gerencia de Telecomunicaciones

3.1.4.1 Departamento de Ingeniería de la red de telecomunicaciones

3.1.4.2 Departamento de Administración de Redes y comunicaciones

3.1.4.3 Departamento de Comercialización

3.1.5 División Comercial y Conexiones

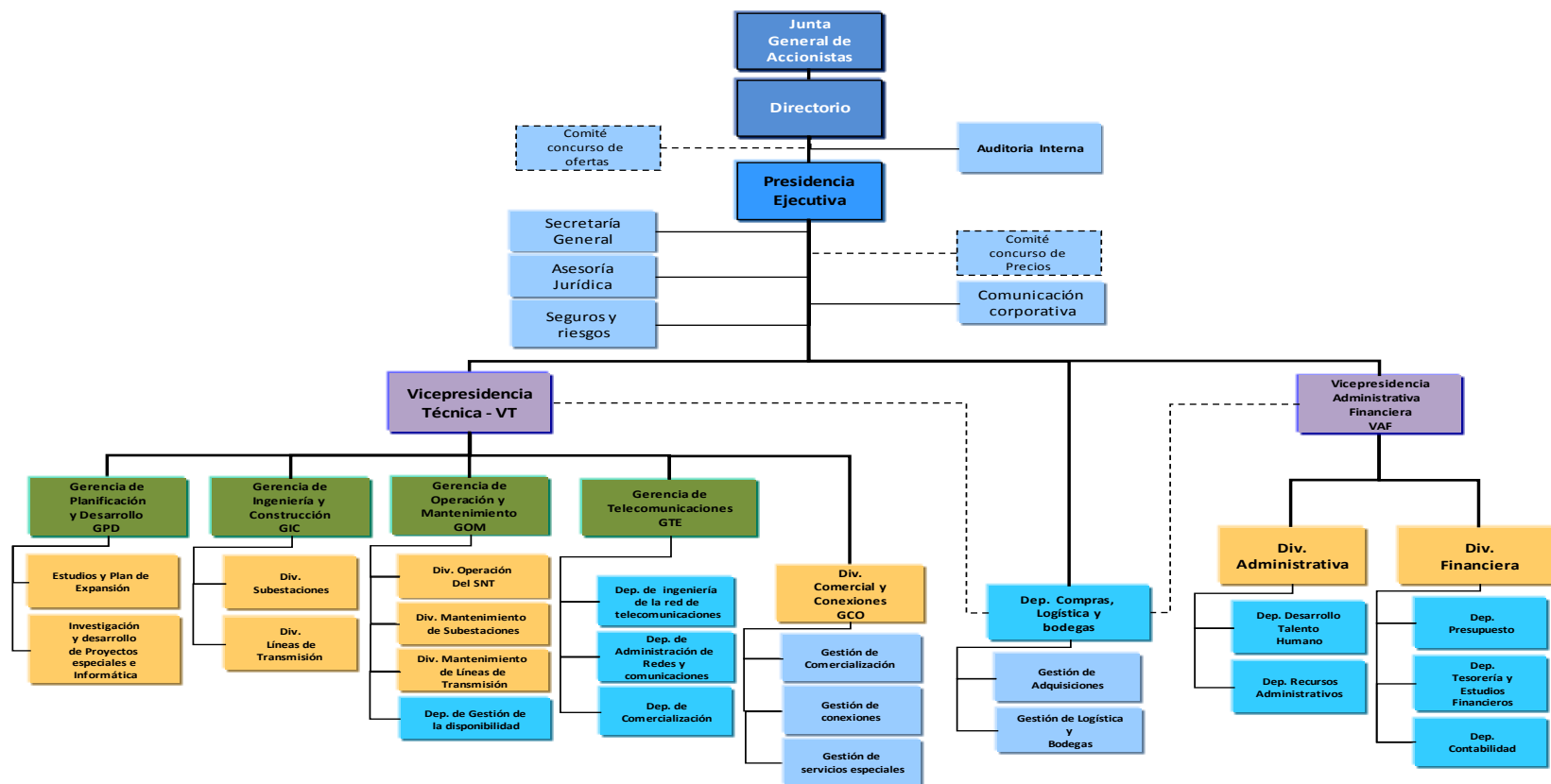
3.1.5.1 Gestión de Comercialización

3.1.5.2 Gestión de conexiones

3.1.5.3 Gestión de servicios especiales

GRÁFICO N° 5

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA UNIDAD DE NEGOCIO TRANSELECTRIC



Fuente: Intranet: CELEC EP-TRANSELECTRIC
 Elaboración: CELEC EP-TRANSELECTRIC

2.8. PERSONAL OCUPADO

CELEC EP - Unidad de Negocio TRANSELECTRIC, está conformada por aproximadamente 748 (setecientas cuarenta y ocho) personas, para desempeñarse en los diferentes departamentos y áreas.

Las principales autoridades son:

- ♦ Gerente General CELEC EP

Ing. Eduardo Barredo

- ♦ Gerente Unidad De Negocio CELEC EP - TRANSELECTRIC

Ing. Marcelo Vicuña Izquierdo

- ♦ Subgerente Jurídico

Dr. Fabián Abad León

- ♦ Subgerente De Gestión Organizacional

Ing. Ana María Chafla

- ♦ Subgerente Administrativo

Dr. Luis Flores García

- ♦ Subgerente Financiero

Econ. Guillermo Marroquín Aguilar

- ♦ Subgerente Proyecto De 500kv

Ing. Renato Gudiño Segovia

- ♦ Subgerente De Proyectos De Expansión

Ing. Hugo Villacís Salazar

- ♦ Subgerente De Operación Y Mantenimiento

Ing. José López González

- ♦ Subgerente De Servicios Del SNI

Ing. Alfonso Bastidas Galarza

CUADRO N° 2

PERSONAL OCUPADO

DIVISION FINANCIERA UNIDAD DE NEGOCIO TRANSELECTRIC

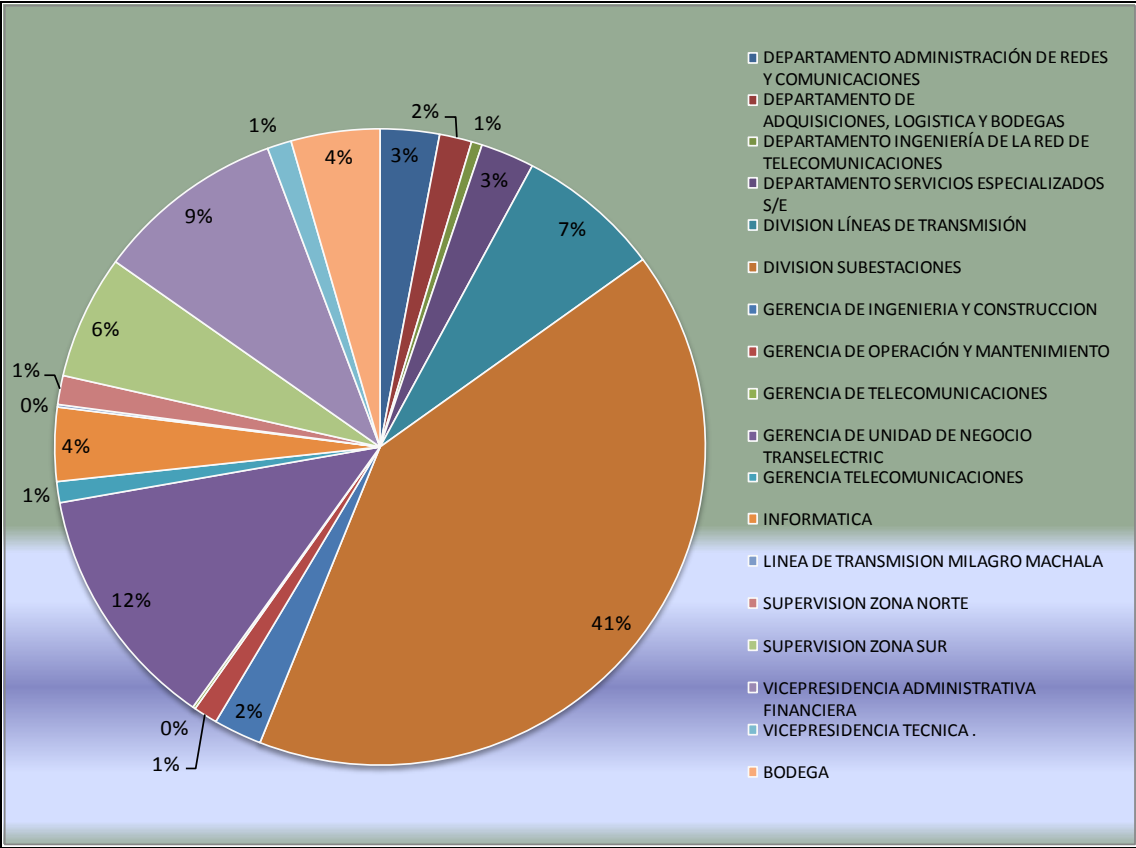
DEPARTAMENTOS	Nº PERSONAL
DEPARTAMENTO ADMINISTRACIÓN DE REDES Y COMUNICACIONES	22
DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES, LOGISTICA Y BODEGAS	12
DEPARTAMENTO INGENIERÍA DE LA RED DE TELECOMUNICACIONES	4
DEPARTAMENTO SERVICIOS ESPECIALIZADOS S/E	20
DIVISION LÍNEAS DE TRANSMISIÓN	54
DIVISION SUBESTACIONES	307
GERENCIA DE INGENIERIA Y CONSTRUCCION	18
GERENCIA DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	9
GERENCIA DE TELECOMUNICACIONES	1
GERENCIA DE UNIDAD DE NEGOCIO TRANSELECTRIC	93
GERENCIA TELECOMUNICACIONES	8
INFORMATICA	28
LINEA DE TRANSMISION MILAGRO MACHALA	1
SUPERVISION ZONA NORTE	11
SUPERVISION ZONA SUR	47
VICEPRESIDENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	71
VICEPRESIDENCIA TECNICA .	9
BODEGA	33
Total general	748

Fuente: Intranet: CELEC EP-TRANSELECTRIC
 Elaboración: Verónica Quintana y Ana Chicaiza

En el Cuadro N° 2, se puede observar, como está distribuido el personal en los diferentes departamentos que cuenta la Unidad de Negocio TRANSELECTRIC

GRÁFICO N° 6

**REPRESENTACIÓN PORCENTUAL DEL PERSONAL OCUPADO
DIVISION FINANCIERA UNIDAD DE NEGOCIO TRANSELECTRIC**



Fuente: Intranet: CELEC EP-TRANSELECTRIC
Elaboración: Verónica Quintana y Ana Chicaiza

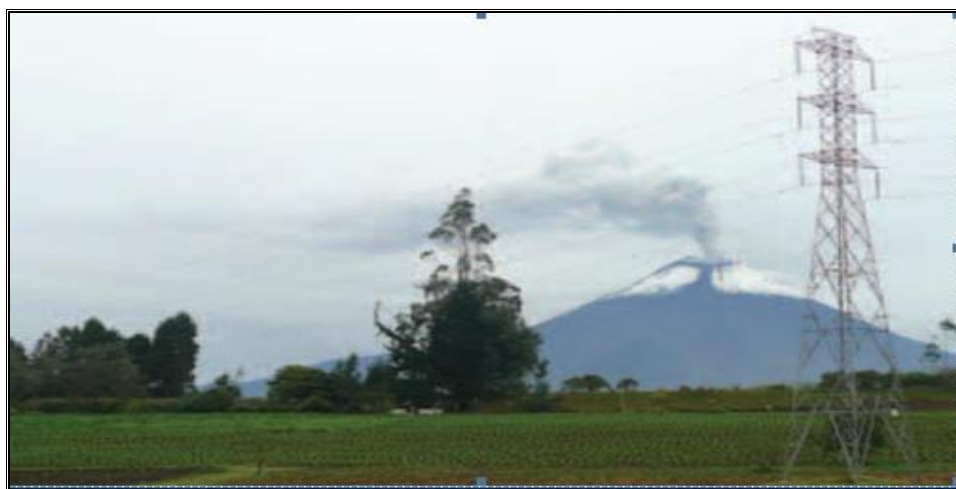
Gráfico N° 6, está representado en porcentaje, el personal que labora en cada uno de los departamentos de la Unidad de Negocio TRANSELECTRIC.

2.8. SERVICIOS QUE OFRECE

CELEC EP, a través de su Unidad de Negocio TRANSELECTRIC, se encarga de operar el Sistema Nacional de Transmisión (SNT), cuyo objetivo fundamental es el transporte de energía eléctrica de calidad, garantizando el libre acceso a las redes de transmisión a los agentes del Mercado Eléctrico Mayorista (MEM), compuesto por generadores, distribuidores y grandes consumidores.¹⁰

GRÁFICO N° 7

TRANSPORTE DE ENERGÍA ELÉCTRICA



Fuente: Intranet: CELEC EP-TRANSELECTRIC
Elaboración: Verónica Quintana y Ana Chicaiza

Los servicios que ofrece CELEC EP - Unidad de Negocio TRANSELECTRIC son de dos tipos:

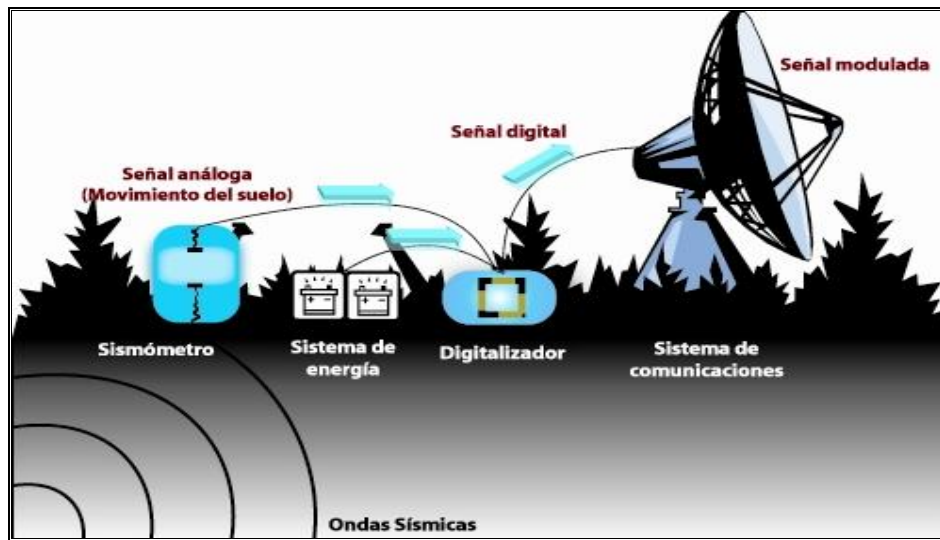
- SERVICIOS EXTERNOS
- SERVICIOS INTERNOS

¹⁰ www.transelectric.com

▪ SERVICIOS EXTERNOS

1. SERVICIO VALOR AGREGADO

Son aquellos servicios que, utilizando como soporte redes, enlaces y/o sistemas de telecomunicaciones, ofrecen facilidades que los diferencian del servicio base, aplicando procesos que hacen disponible la información.



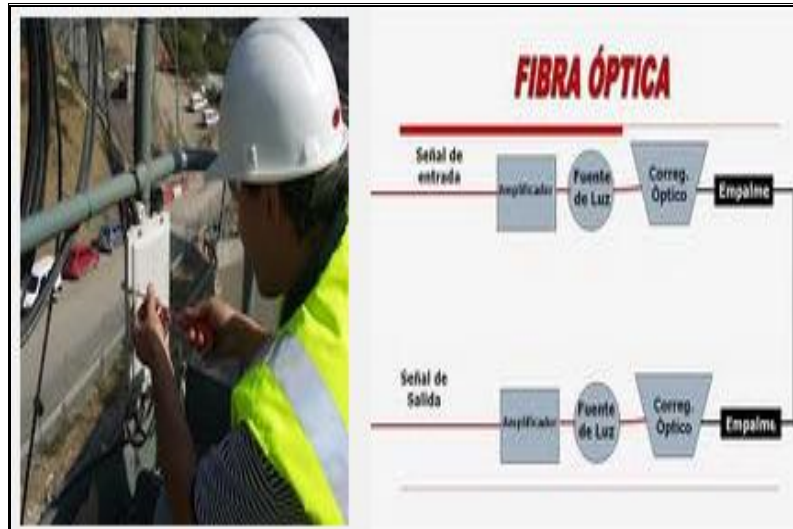
Fuente: <https://www.google.com.ec/imghp?hl=es&tab=wi>

Características:

- ✓ Desde el año de 2007, CELEC EP-TRANSELECTRIC cuenta con la licencia para brindar este servicio.
- ✓ El medio físico es una red de fibra óptica.
- ✓ El nodo de conexión se encuentra en Quito, con salidas internacionales por Colombia y Perú.
- ✓ Este servicio se brinda a las empresas del Sector Eléctrico.
- ✓ La disponibilidad que se ofrece es del 99,6%.

2. SERVICIOS PORTADOR

CELEC EP - TRANELECTRIC incursionó en el mercado del Servicio Portador Ecuatoriano, para brindar la calidad y seguridad que requieren los servicios de todos sus clientes.



Fuente: <https://www.google.com.ec/imghp?hl=es&tab=wi>

Características:

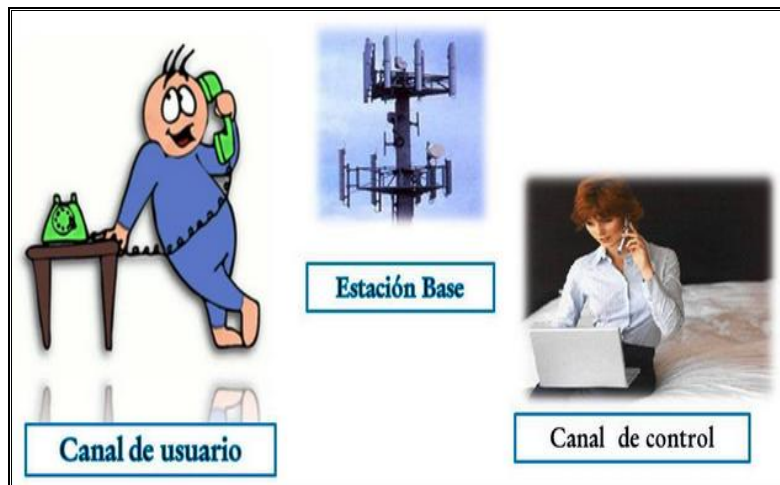
- ✓ Desde el año 2003 CELEC EP-TRANELECTRIC cuenta con la licencia para brindar este servicio.
- ✓ El medio físico es una red de fibra óptica que permita la conexión entre los nodos de la red de transporte.
- ✓ La transmisión de datos se realizara por la red de transporte que cuenta con la tecnología SDH Y DWDM por la cual el cliente puede enviar el tipo de información que se ajusta a sus requerimientos (voz, data, video e Internet.)¹¹

¹¹ RESUMEN: DISEÑO DE UNA RED GIGABIT ETHERNET CON GMPLS PARA LA RED DE TRANSPORTE CELEC EP-TRANELECTRIC (MIGUEL VACA (2011) –SANGOLQUI-ECADOR, P, 70; 74).

- **SERVICIOS INTERNOS**

- 1. CANALES DE VOZ**

Para los canales de voz se asignan líneas dedicadas para la comunicación entre las diferentes subestaciones y los centros de control del sistema nacional de transmisión que son el Centro de Operación de transmisión (COT) y el centro nacional de control de energía (CENACE). El sistema dispone de centrales telefónicas que están configuradas con las respectivas extensiones de identificación de cada canal de voz del sistema se encuentra ubicada en cada una de las subestaciones.



Fuente: <https://www.google.com.ec/imghp?hl=es&tab=wi>

- 2. DATOS EN TIEMPO REAL**

Este servicio provee información, registros de operación y detalles del comportamiento del sistema eléctrico de las subestaciones, el cual es monitoreado por los centros de control del Sistema Nacional Interconectado.



Fuente: Intranet: CELEC EP-TRANSELECTRIC

3. TELE PROTECCIÓN

El sistema de tele protección permite monitorear y corregir de ser el caso, las fallas instantáneas o permanentes que pueden presentarse en las líneas de transmisión eléctrica de las subestaciones del Sistema Nacional Interconectado.



Fuente: Intranet: CELEC EP-TRANSELECTRIC

4. Red WAN CELEC EP-TRANSELECTRIC

Se utiliza para brindar a las subestaciones el servicio de Internet, correo, acceso a los medidores, servidores RAP, sistema integrado de información y varias aplicaciones internas de CELEC EP-TRANSELECTRIC.



Fuente: <https://www.google.com.ec/imghp?hl=es&tab=wi>

5. ESTRUCTURA DE LA RED

Es la red de transporte de CELEC EP-TRANSELECTRIC que maneja altas capacidades y cuenta con tecnologías SDH Y DWDM., esta red actual presenta una topología anillada con radiales cubriendo las ciudades.



Fuente: <https://www.google.com.ec/imghp?hl=es&tab=wi>

6. FIBRA ÓPTICA

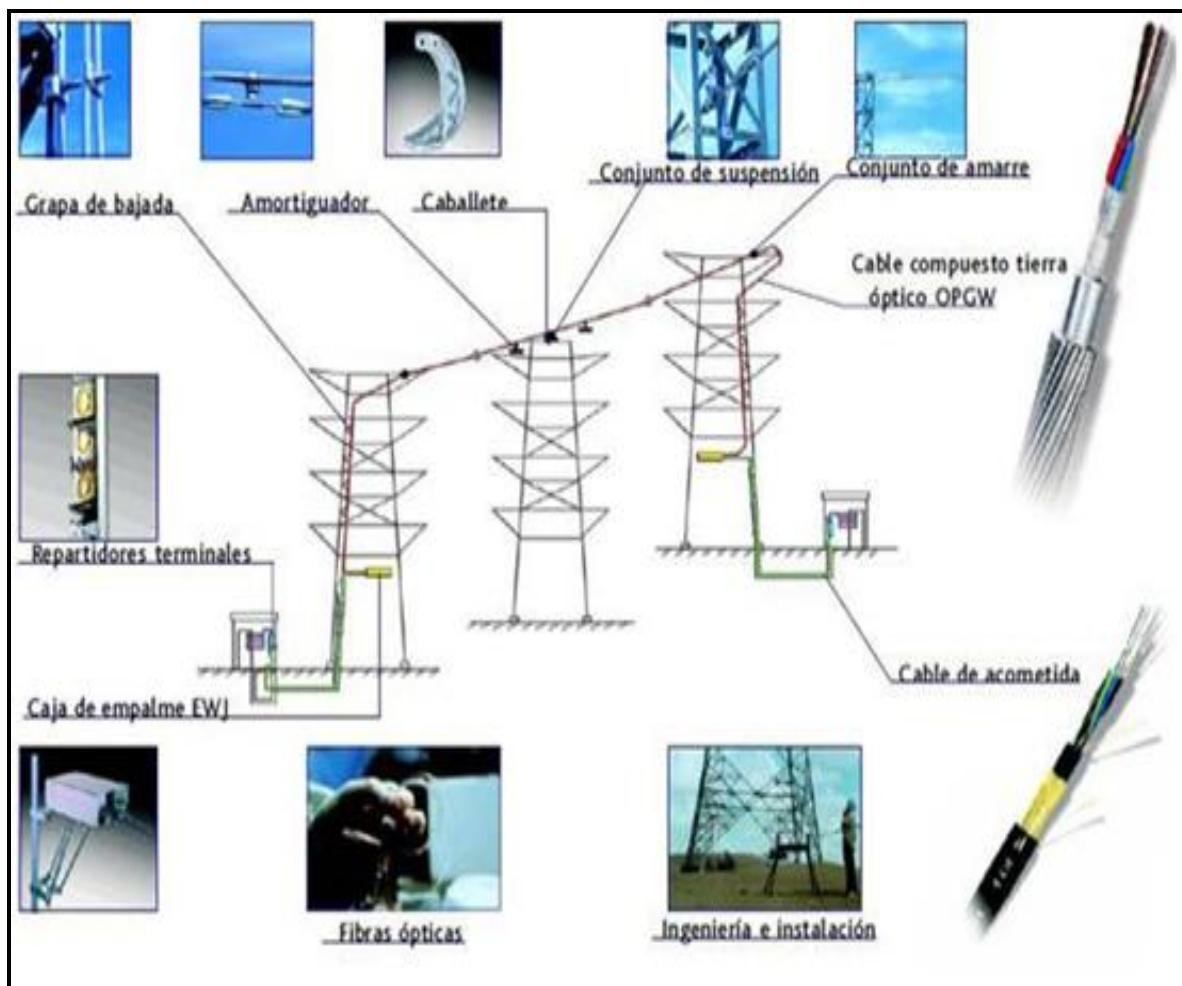
“La fibra óptica se utiliza ampliamente en telecomunicaciones, ya que permiten enviar gran cantidad de datos a una gran distancia, con velocidades similares a las de radio y superiores a las de cable convencional. Son el medio de transmisión por excelencia al ser inmune a las interferencias electromagnéticas, también se utilizan para redes locales, en donde se necesite aprovechar las ventajas de la fibra óptica sobre otros medios de transmisión”.¹²

A continuación, se muestra los componentes una red de fibra óptica y el diseño de una red de fibra óptica de alta capacidad que ayudará a transportar los servicios de telecomunicaciones (voz datos y multimedia) a los diferentes distribuidores.

¹²http://es.wikipedia.org/wiki/Fibra_%C3%B3ptica

GRÁFICO N° 8

COMPONENTES DE UNA RED DE FIBRA OPTICA



Fuente: Intranet: CELEC EP-TRANSELECTRIC

EMPRESAS A LAS QUE BRINDAN EL SERVICIO

■ SECTOR ELÉCTRICO A NIVEL NACIONAL



■ CNT (Corporación Nacional de Telecomunicaciones)



■ GRUPO TV CABLE



■ CLARO



■ TELCONET



■ LEVEL3



2.9. ANÁLISIS FINANCIERO

“El análisis financiero es el estudio efectuado a los estados financieros de un ente económico con el propósito de evaluar el desempeño financiero y operacional del mismo, así como para contribuir a la acertada toma de decisiones por parte de los administradores, inversionistas, acreedores y demás terceros interesados en la empresa”.¹³

Para el análisis financiero de CELEC EP - Unidad de Negocio TRANSELECTRIC, se considerará al Balance General y al Estado de Pérdidas y Ganancias, período 2010-2012, con el fin de reflejar la realidad económica y financiera de la institución.

Para lograr un óptimo análisis de la situación financiera, “se utilizará dos herramientas el Análisis horizontal y vertical, que consiste en determinar el peso proporcional en porcentaje, que tiene cada cuenta dentro del estado financiero analizado. Esto permite determinar la composición y estructura de los estados financieros”¹⁴

Además con el objeto de conocer aspectos tales como la liquidez, rotación, solvencia, rentabilidad y endeudamiento de la Unidad de Negocio, se obtendrá indicadores financieros.

2.9.1. BALANCE GENERAL

“Es un resumen de todo lo que tiene la Unidad de Negocio, de lo que debe, de lo que le deben y de lo que realmente le pertenece a sus socios o propietarios, a una fecha determinada.”¹⁵

¹³www.epm.net.co/~asecorp/documentos/indfin.pdf

¹⁴MOLINA, Antonio, Contabilidad General, Editora Talleres Gráficos, Edición 2008

¹⁵http://es.wikipedia.org/wiki/Balance_General

Al elaborar el Balance General de CELEC EP- Unidad de Negocio TRANSELECTRIC, se obtiene información valiosa sobre su negocio, el estado de sus deudas, lo que debe cobrar o la disponibilidad de dinero en el momento.

Ante la disolución de INECEL en 1999, los altos valores registrados en sus pasivos a largo plazo, fueron trasladados a las empresas creadas en ese año, los mismos que se procedieron a compensar y dar de baja, una vez que entró en vigencia la aplicación del Mandato Constituyente No. 15 en el 2010.

Esta situación provocó considerables variaciones en la estructura del Balance General de cada Unidad de Negocio, dificultando interpretar los resultados de sus indicadores, ya que la incapacidad para afrontar compromisos con terceros antes del proceso de unificación, pudieron ser atribuibles a una deficiente capacidad de gestión de ciertas Unidades de Negocio o también pudieron ser provocadas por la insuficiente cantidad de recursos para cubrir estas obligaciones, no obstante, la dificultad para conseguir información financiera de estas empresas, dificultan emitir un criterio claro al respecto.

CUADRO N° 3

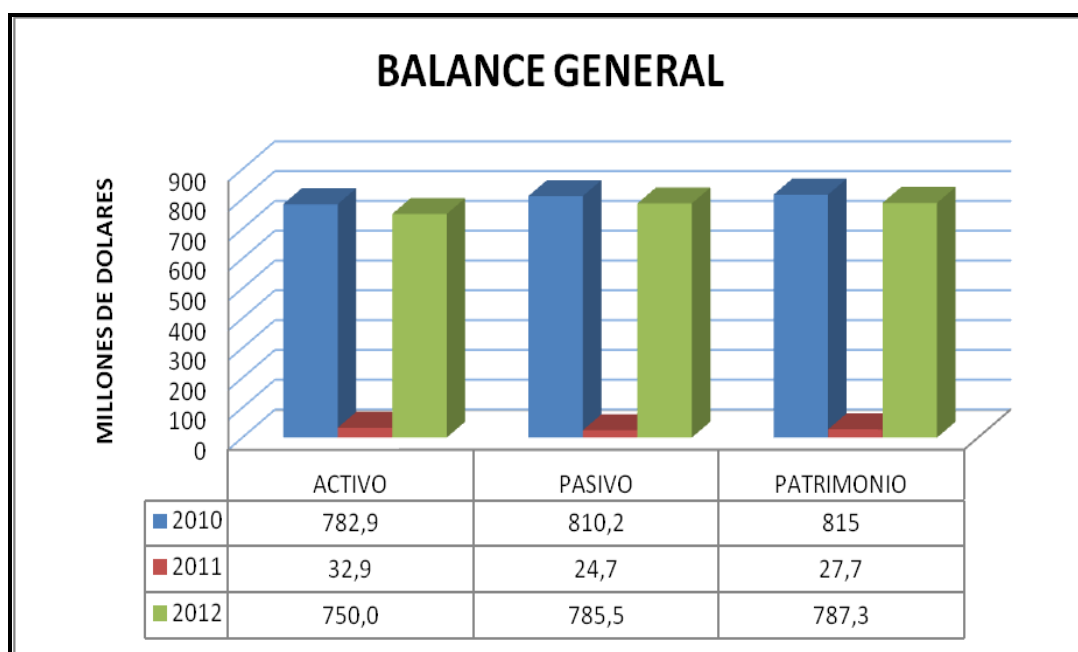
TRANSELECTRIC
Balance General
Período 2010 – 2012

CONVERSIÓN \$ 1.000.000,00

CUENTA	DESCRIPCION	2010	2011	2012
1	ACTIVO	782,9	810,2	815,0
1.1	Activo Corriente	158,5	169,8	149,0
1.1.100	Disponible	66,6	61,0	36,4
1.1.110	Exigible	27,1	32,6	45,9
1.1.120	Realizable -Inventarios	64,7	76,2	66,8
1.1.130	Otros Activos Corrientes	0,0	0,0	0,0
1.2	Activo Fijo	603,1	636,4	665,3
1.2.140	Activo Fijo Depreciable	595,6	452,1	453,1
1.2.141	Activo No Depreciable	152,6	198,5	243,3
1.2.150	(-) Depreciación acumulada	(145,2)	(14,2)	(31,1)
1.2.152	Otras Provisiones	0,0	0,0	0,0
1.3	Activo No Corriente	20,6	3,5	0,3
1.3.160	Inversiones a Largo Plazo(GyT)	20,6	3,5	0,3
1.4	Otros Activos	0,8	0,6	0,4
1.4.170	Intangibles, Estudios y Otros	1,9	0,8	0,9
1.4.171	(-) Amortización Acumulada	(1,1)	(0,3)	(0,7)
1.4.180	Activos Diferidos	0,0	0,1	0,2
2	PASIVO	32,9	24,7	27,7
2.1	Pasivo Corriente	26,8	18,3	21,9
2.2	Pasivo Largo Plazo	6,0	0,9	0,9
2.3	Pasivo Diferido	0,1	5,5	4,8
3	PATRIMONIO	750,0	785,5	787,3

Fuente: Vicepresidencia Administrativa Financiera, Contabilidad-Transelectric
 Elaboración: Verónica Quintana y Ana Chicaiza

GRÁFICO N° 9



Fuente: Departamento Financiero - TRANSELECTRIC
Elaboración: Verónica Quintana y Ana Chicaiza

2.9.2. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Es un estado financiero que muestra ordenada y detalladamente la forma de cómo se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado.

El estado financiero es dinámico, ya que abarca un período durante el cual deben identificarse perfectamente los costos y gastos que dieron origen al ingreso del mismo. “Por lo tanto debe aplicarse perfectamente al principio del periodo Informático para que la información que presenta sea útil y confiable para la toma de decisiones”.¹⁶

¹⁶http://es.wikipedia.org/wiki/Estado_de_resultados

CUADRO N° 4

TRANSELECTRIC
Estado de Pérdidas y Ganancias
Período 2010 - 2012

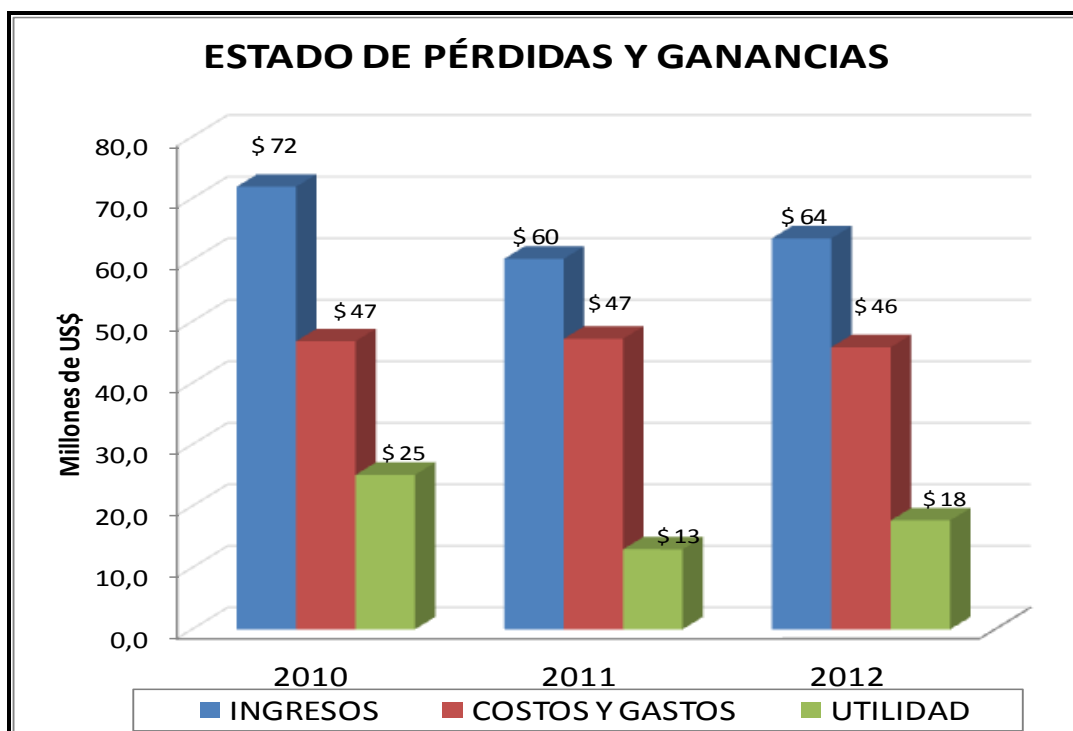
CONVERSIÓN \$ 1.000.000,00

CUENTA	DESCRIPCION	2010	%	2011	%	2012	%
4	INGRESOS	71,9	100%	60,2	100%	63,5	100%
4.1	Venta De Energia y Transmisión	59,8	83%	48,9	81%	53,4	84%
4.2	Bienes E Instalaciones Dados	0,2	0%	0,2	0%	0,4	1%
4.3	Ajenos A La Operación	6,6	9%	7,0	12%	2,5	4%
4.4	Telecomunicaciones	5,4	7%	4,2	7%	7,2	11%
5	COSTOS Y GASTOS	46,8	65%	47,2	78%	45,8	72%
5.1	Gastos Y Costos (Gen.y Trans.)	31,6	44%	35,8	60%	35,7	56%
5.2	Gastos Administracion Y Venta	13,7	19%	10,9	18%	9,2	15%
5.3	Ajenos a La Operación	1,6	2%	0,5	1%	0,9	1%
	UTILIDAD	25,1	35%	13,0	22%	17,7	28%

Fuente: Vicepresidencia Administrativa Financiera, Contabilidad-Transelectric

Elaboración: Verónica Quintana y Ana Chicaiza

GRÁFICO N° 9



Fuente: Departamento Financiero - TRANSELECTRIC
Elaboración: Verónica Quintana y Ana Chicaiza

2.9.3. ANÁLISIS HORIZONTAL

“Es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más períodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un período a otro. Este análisis es de gran importancia para la empresa, porque mediante él se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos; también permite definir cuáles merecen mayor atención por ser cambios significativos en la marcha.

En el análisis horizontal del Balance General y del Estado de Pérdidas y Ganancias, lo que se busca es determinar la variación absoluta y relativa (%), que haya sufrido cada partida de éstos estados financieros, de un periodo respecto a otro.

Además determinar el crecimiento o decrecimiento de una cuenta contable en un periodo determinado.”¹⁷

CUADRO N° 5

EJEMPLO CÁLCULO DE LA VARIACIÓN

	Año 2	Año 1	Absoluta (\$)	Relativa (%)
Activos (\$)	20.000	16.000	4.000	25%

Fuente: Departamento Financiero - TRANSELECTRIC
Elaboración: Verónica Quintana y Ana Chicaiza

Variación Absoluta = Valor Año 2 - Valor Año 1

Variación Absoluta = 20.000 – 16.000 = 4.000

Variación Relativa = Variación Absoluta / Valor Año 1

VariaciónRelativa = 4.000 / 16.000 = 25%

2.9.3.1. ANÁLISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL

Al efectuar el Análisis Horizontal al Balance General de CELEC EP TRANSELECTRIC, períodos 2010 - 2012, se determinará que variaciones necesitan una especial atención y cuáles no, para estudiar directamente dichos caso y de esta manera establecer el beneficio para la Unidad de Negocio TRANSELECTRIC, o por lo menos su justificación.

¹⁷<http://www.gerencie.com/analisis-horizontal.html>

Cuadro N° 6

TRANSELECTRIC
BALANCE GENERAL
ANÁLISIS HORIZONTAL 2010-2012

CONVERSIÓN \$ 1.000.000,00					2011-2010		2012-2011	
CUENTA	DESCRIPCION	2010	2011	2012	V. ABSOLUTA	%	V. ABSOLUTA	%
1	ACTIVO	782,9	810,2	815,0	27,30	3%	4,79	1%
1.1	Activo Corriente	158,5	169,8	149,0	11,36	7%	(20,83)	-12%
1.1.100	Disponible	66,6	61,0	36,4	(5,62)	-8%	(24,64)	-40%
1.1.110	Exigible	27,1	32,6	45,9	5,45	20%	13,26	41%
1.1.120	Realizable -Inventarios	64,7	76,2	66,8	11,53	18%	(9,45)	-12%
1.1.130	Otros Activos Corrientes	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0%
1.2	Activo Fijo	603,1	636,4	665,3	33,30	6%	28,91	5%
1.2.140	Activo Fijo Depreciable	595,6	452,1	453,1	(143,56)	-24%	0,97	0%
1.2.141	Activo No Depreciable	152,6	198,5	243,3	45,94	30%	44,81	23%
1.2.150	(-) Depreciación acumulada	(145,2)	(14,2)	(31,1)	130,91	-90%	(16,87)	118%
1.2.152	Otras Provisiones	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0%
1.3	Activo No Corriente	20,6	3,5	0,3	(17,09)	-83%	(3,18)	-91%
1.3.160	Inversiones a Largo Plazo(GyT)	20,6	3,5	0,3	(17,09)	-83%	(3,18)	-91%
1.4	Otros Activos	0,8	0,6	0,4	(0,27)	-33%	(0,12)	-21%
1.4.170	Intangibles, Estudios y Otros	1,9	0,8	0,9	(1,13)	-60%	0,12	16%
1.4.171	(-) Amortización Acumulada	(1,1)	(0,3)	(0,7)	0,76	-71%	(0,37)	120%
1.4.180	Activos Diferidos	0,0	0,1	0,2	0,09	925%	0,13	125%
2	PASIVO	32,9	24,7	27,7	(8,19)	-25%	2,93	12%
2.1	Pasivo Corriente	26,8	18,3	21,9	(8,44)	-32%	3,57	19%
2.2	Pasivo Largo Plazo	6,0	0,9	0,9	(5,13)	-85%	0,00	0%
2.3	Pasivo Diferido	0,1	5,5	4,8	5,38	5169%	(0,64)	-12%
3	PATRIMONIO	750,0	785,5	787,3	35,49	5%	1,86	0%

Fuente: Vicepresidencia Administrativa Financiera, Contabilidad-

Elaboración: Verónica Quintana y Ana Chicaiza

Análisis:

En el cuadro N° 6, al realizar el Análisis Horizontal, se puede observar que la cuenta Activo en el año 2011 comparado con el año 2010, creció un 3% y el año 2012 con respecto al año 2011, creció el 1%.

Con respecto al Activo Corriente aumentó un 7% para el año 2011 esto se debe a un incremento del Activo Exigible y Realizable con respecto al 2010, y decrece un 12% para el año 2012 respecto al 2011.

Podemos observar que el Activo Disponible para el año 2010 tuvo un decrecimiento del 8% respecto al año anterior, y decrece un 40% el 2012 con respecto al 2011, esto se debe a que en estos períodos se tuvo que cancelar varias deudas a corto y largo plazo.

La cuenta Activo Exigible tuvo un crecimiento del 20% para el 2011 con respecto al 2010 y creció un 40% para el año 2012, lo cual concluimos que la Unidad de Negocio TRANSELECTRIC tuvo una cartera por cobrar significativa que incluye las cuentas por cobrar vencidas que pueden ser incobrables por lo que se tendría una cartera inflada que afectaría a la liquidez de la Corporación en el período analizado.

El Activo Realizable - Inventario se registra al costo y su valor se determina utilizando el método promedio, que no es mayor que el valor de mercado. Podemos notar que para el año 2011 hubo un aumento de 18% en la adquisición de inventario con respecto al mismo período del año anterior y decrece al 12% en el período 2012-2011.

El Activo Fijo creció un 6% en el año 2011 con respecto al período anterior y en el período 2012-2011 creció un 5%, esto se debe a que en las Unidades de Negocio que fueron unificadas, el Activo Fijo Neto correspondió al valor de activos fijos en libros menos el valor de la depreciación acumulada, cuando lo óptimo debía ser calcular el valor de los activos a la fecha de unificación.

Se puede observar que la cuenta Depreciación Acumulada ha tenido significativas variaciones, en el año 2011 decreció un 90% con respecto al 2010, y en el año 2012 creció un 118%, es importante mencionar que en el año 2009 se conformó la empresa CELEC

S.A., mediante la unificación de todos los Estados Financieros de las empresas de generación térmica, hidráulica y transmisora, por esto la depreciación acumulada tiene para el año 2010 un valor alto, y para los siguientes años esta se va calculando de mejor manera y regulando.

Con respecto a la cuenta Pasivo tuvo un decrecimiento del 25% en el año 2011 con respecto al 2010 y un crecimiento del 12%., esto se debe a que en el año 2011 se canceló varias deudas a corto y largo plazo.

El pasivo corriente tuvo un decrecimiento del 32% en el año 2011 con respecto al año 2010, esto se debe a que en este año se cancelaron varias obligaciones a corto plazo y en el período 2012 con respecto al año anterior hubo un crecimiento del 19%, esto indica que durante el período investigado la Gerencia de TRANSELECTRIC adquirió endeudamiento con terceros, debido a que sus proveedores son únicamente a corto plazo.

La cuenta Pasivo a largo plazo tuvo un decrecimiento del 85% en el año 2011 con respecto al año anterior, y para el año 2012 no hubo variación con respecto al 2011; esto se debe a que desde el 2009 Transelectric paso a formar parte de CELEC EP una institución pública, por lo que los pasivos a largo plazo que son los fondos de solidaridad FERUM y Fideicomiso Local, en su mayoría se liquidaron.

La cuenta Pasivo Diferido tuvo un importante crecimiento del 5169%, esto se debe a que la empresa adquirió obligaciones por efectivos recibidos en forma anticipada, para prestar un servicio en varios ejercicios en los cuales debe ser aplicado o distribuido; y en el período 2012-2011 hubo un decrecimiento del 12%.

La cuenta Patrimonio, creció un 5% el año 2011, con respecto al año anterior y durante el año 2012 no decreció ni creció con respecto al anterior, el capital lo financia CELEC EPMatriz a la Unidad de Negocio TRANSELECTRIC y ha ido creciendo en los últimos años principalmente por las mayores demandas de servicios de transmisión y telecomunicaciones, lo cual indica que la Gerencia de TRANSELECTRIC posee capital propio para seguir operando.

2.9.3.2. ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Se realizará el Análisis Horizontal del Estado de Pérdidas y Ganancias de CELEC EP - Unidad de Negocio TRANSELECTRIC, períodos 2010-2012, y se estudiará principalmente las cuentas con variaciones más significativas tanto absolutas como relativas.

Cuadro N° 7

**TRANSELECTRIC
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
ANÁLISIS HORIZONTAL 2010-2012**

CONVERSIÓN \$ 1.000.000,00

CUENTA	DESCRIPCION	2010	2011	2012	2011-2010		2012-2011	
					V. ABSOLUTA	%	V. ABSOLUTA	%
4	INGRESOS	71,9	60,2	63,5	(11,7)	-16%	3,32	6%
4.1	Venta De Energia y Transmisión	59,8	48,9	53,4	(10,9)	-18%	4,52	9%
4.2	Bienes E Instalaciones Dados	0,2	0,2	0,4	(0,0)	-8%	0,21	134%
4.3	Ajenos A La Operación	6,6	7,0	2,5	0,4	5%	(4,42)	-64%
4.4	Telecomunicaciones	5,4	4,2	7,2	(1,1)	-21%	3,01	71%
5	COSTOS Y GASTOS	46,8	47,2	45,8	0,4	1%	(1,37)	-3%
5.1	Gastos Y Costos (Gen.y Trans.)	31,6	35,8	35,7	4,3	14%	(0,08)	0%
5.2	Gastos Administracion Y Venta	13,7	10,9	9,2	(2,7)	-20%	(1,68)	-15%
5.3	Ajenos a La Operación	1,6	0,5	0,9	(1,1)	-71%	0,39	83%
	UTILIDAD	25,1	13,0	17,7	(12,1)	-48%	4,69	36%

Fuente: Vicepresidencia Administrativa Financiera, Contabilidad-Transelectric

Elaboración: Verónica Quintana y Ana Chicaiza

Análisis:

En el Cuadro N° 7, se puede observar el Análisis Horizontal, del Estado de Pérdidas y Ganancias.

En el año 2011 con respecto al anterior, la variación de la cuenta Ingresos decrece un 16%, por ende el Ingreso por Venta de Energía y Transmisión también decrece un 18% y Telecomunicaciones el 21%, esto se debe a que para el año 2011 al país ingresaron empresas que prestan servicios similares y en el período 2012-2011 crece un 6% esto se debe a que Transelectric empieza desde el 2012 a prestar otros tipos de servicios adicionales al de generar y transmitir de energía eléctrica como el de fibra óptica y red de datos, por ende incrementando sus ingresos.

Lo que concierne al año 2012 con respecto al 2011, la cuenta Ingresos crece un 6%, y las variaciones más representativas son Ingresos por Bienes e Instalaciones en arriendo, creció un 134%, y por Telecomunicaciones creció un 71%, es decir para ese año se incrementó la demanda de energía eléctrica, y por lo tanto se obtuvo un valor mayor a la facturación.

Con respecto a la cuenta de Costos y Gastos, durante el 2011 creció el 1% con respecto al año anterior y decreció un 3% en el 2012 con respecto al año anterior.

La cuenta más representativa dentro de este grupo es la de Costos y Gastos (Generación y Transmisión) creció un 14% en el 2011 con respecto al año anterior, mientras que para el período 2012-2011 no tuvo ninguna variación.

La cuenta Gastos Administrativos y Venta, decreció un 20% en el año 2011 con respecto al 2010 y decreció un 15% en el 2012 con respecto al año anterior.

La cuenta Costos Ajenos a la Operación decreció un 71% en el 2011 con respecto al año 2010, esto se debe a que en el año 2011 el valor de la tarifa de transmisión energía eléctrica fue baja (\$1.66), pero creció un 83% para el año 2012 con respecto al anterior, para este período hubo un incremento en la utilidad debido a que el valor de la tarifa de transmisión energía eléctrica subió (\$1.75).

2.9.4. ANÁLISIS VERTICAL

“El análisis vertical consiste en transformar en porcentajes los importes de las distintas partidas que figuran en un Balance, tomando como base de comparación una magnitud significativa de ambos estados financieros, con el objetivo de mostrar el peso relativo de cada partida y facilitar las comparaciones. Como bases de comparación, suelen tomarse el total activo para las cifras del Balance y la cifra de ventas netas o el resultado neto para las cifras de la Cuenta de Resultados”.¹⁸

Por lo tanto se realizará el análisis vertical del Balance General y Estado de Pérdidas y Ganancias, de la Unidad de Negocio TRANSELECTRIC, período 2010 – 2012, y se concentrará la interpretación en los cambios más significativos de las variaciones tanto absolutas como relativas.

2.9.4.1. ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL

Para realizar el análisis vertical del Balance General de CELEC EP- Unidad de Negocio TRANSELECTRIC, períodos 2010-2012, como base de comparación para este balance se tomará a la cuenta del Activo.

¹⁸<http://www.eumed.net/libros/2009c/581/ANALISISVERTICAL.htm>

Cuadro N° 8

**TRANSELECTRIC
BALANCE GENERAL
ANÁLISIS VERTICAL 2010-2012**

CONVERSIÓN \$ 1.000.000,00

CUENTA	DESCRIPCION	2010	%	2011	%	2012	%
1	ACTIVO	782,9	100%	810,2	100%	815,0	100%
1.1	Activo Corriente	158,5	20%	169,8	21%	149,0	18%
1.1.100	Disponible	66,6	9%	61,0	8%	36,4	4%
1.1.110	Exigible	27,1	3%	32,6	4%	45,9	6%
1.1.120	Realizable -Inventarios	64,7	8%	76,2	9%	66,8	8%
1.1.130	Otros Activos Corrientes	0,0	0%	0,0	0%	0,0	0%
1.2	Activo Fijo	603,1	77%	636,4	79%	665,3	82%
1.2.140	Activo Fijo Depreciable	595,6	76%	452,1	56%	453,1	56%
1.2.141	Activo No Depreciable	152,6	19%	198,5	25%	243,3	30%
1.2.150	(-) Depreciación acumulada	(145,2)	-19%	(14,2)	-2%	(31,1)	-4%
1.2.152	Otras Provisiones	0,0	0%	0,0	0%	0,0	0%
1.3	Activo No Corriente	20,6	3%	3,5	0%	0,3	0%
1.3.160	Inversiones a Largo Plazo(GyT)	20,6	3%	3,5	0%	0,3	0%
1.4	Otros Activos	0,8	0%	0,6	0%	0,4	0%
1.4.170	Intangibles, Estudios y Otros	1,9	0%	0,8	0%	0,9	0%
1.4.171	(-) Amortización Acumulada	(1,1)	0%	(0,3)	0%	(0,7)	0%
1.4.180	Activos Diferidos	0,0	0%	0,1	0%	0,2	0%
2	PASIVO	32,9	4%	24,7	3%	27,7	3%
2.1	Pasivo Corriente	26,8	3%	18,3	2%	21,9	3%
2.2	Pasivo Largo Plazo	6,0	1%	0,9	0%	0,9	0%
2.3	Pasivo Diferido	0,1	0%	5,5	1%	4,8	1%
3	PATRIMONIO	750,0	96%	785,5	97%	787,3	97%

Fuente: Vicepresidencia Administrativa Financiera, Contabilidad-Transelectric

Elaboración: Verónica Quintana y Ana Chicaiza

Análisis:

Como se puede observar en el cuadro N° 8, el análisis vertical del Balance General, con respecto al Activo, en el año 2010 el Activo Corriente representa el 20%, en el 2011 el 21% y en el 2012 el 18%.

Las cuentas más representativas dentro del Activo Corriente son el Activo Disponible con el 9% en el año 2010, el 8% en el año 2011 y el 4% en el año 2012; el Activo Realizable en el año 2010 representa el 8%, en el 2011 el 9% y el 8% en el año 2012.

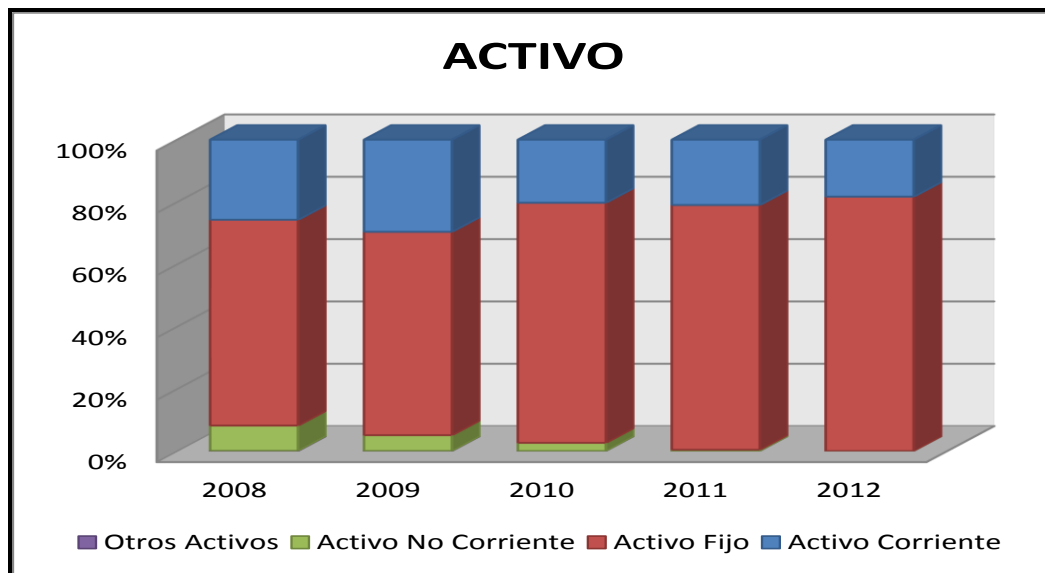
Con respecto al Activo Fijo, este representa el 77% en el año 2010, año 2011 el 79% y año 2012 el 82%.

Con relación al Activo no Corriente las cuentas más representativas son las Inversiones a Largo Plazo con el 3% en el año 2010, año 2011 y 2012 no tuvieron representación.

La cuenta Pasivo en el año 2010, representa el 4%, año 2011 el 3% y año 2012 el 3%, dentro de esta cuenta la más representativa es el Pasivo Corriente con el 3% en el año 2010, 2% en el año 2011 y 3% en el año 2012, esto indica que durante el período investigado la Gerencia de TRANSELECTRIC, tiene un mínimo de endeudamiento con terceros, debido a que sus proveedores son únicamente a corto plazo.

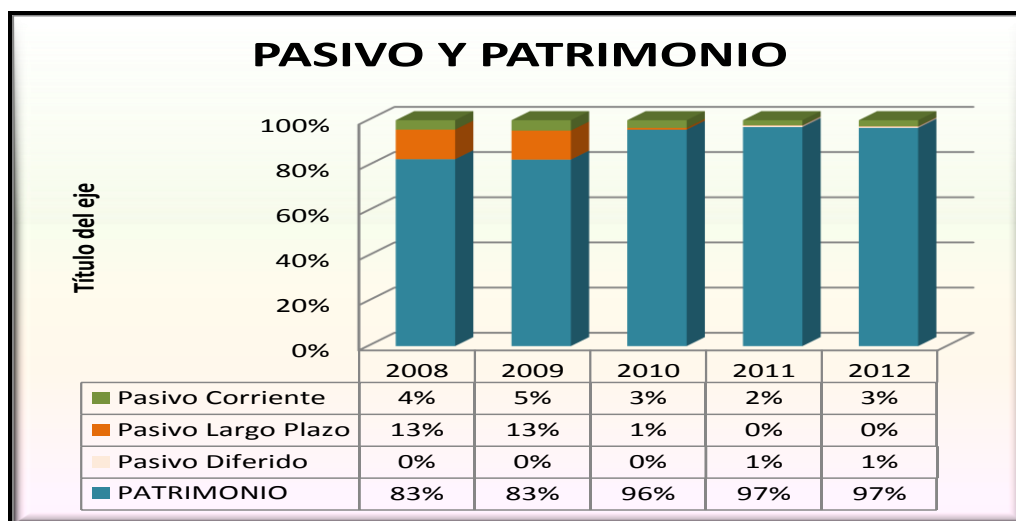
La cuenta patrimonio tiene los siguientes porcentajes: en el año 2010 el 96%, en el año 2011 el 97 y en el año 2012 el 97%, la Unidad de Negocio TRANSELECTRIC funciona con capital propio y este ha ido creciendo en los últimos años principalmente porque la demanda de servicio eléctrico ha crecido considerablemente.

GRÁFICO N° 10



Fuente: Departamento Financiero - TRANSELECTRIC
 Elaboración: Verónica Quintana y Ana Chicaiza

GRÁFICO N° 11



Fuente: Departamento Financiero - TRANSELECTRIC
 Elaboración: Verónica Quintana y Ana Chicaiza

2.9.4.2. ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Se realizará el Análisis Vertical del Estado de Pérdidas y Gananciasde CELEC EP- Unidad de Negocio TRANSELECTRIC, períodos 2010 – 2012.

Cuadro N° 9

**TRANSELECTRIC
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
ANÁLISIS VERTICAL 2010-2012**

CONVERSIÓN \$ 1.000.000,00

CUENTA	DESCRIPCION	2010	%	2011	%	2012	%
4	INGRESOS	71,9	100%	60,2	100%	63,5	100%
4.1	Venta De Energia y Transmisión	59,8	83%	48,9	81%	53,4	84%
4.2	Bienes E Instalaciones Dados	0,2	0%	0,2	0%	0,4	1%
4.3	Ajenos A La Operación	6,6	9%	7,0	12%	2,5	4%
4.4	Telecomunicaciones	5,4	7%	4,2	7%	7,2	11%
5	COSTOS Y GASTOS	46,8	65%	47,2	78%	45,8	72%
5.1	Gastos Y Costos (Gen.y Trans.)	31,6	44%	35,8	60%	35,7	56%
5.2	Gastos Administracion Y Venta	13,7	19%	10,9	18%	9,2	15%
5.3	Ajenos a La Operación	1,6	2%	0,5	1%	0,9	1%
	UTILIDAD	25,1	35%	13,0	22%	17,7	28%

Fuente: Vicepresidencia Administrativa Financiera, Contabilidad-Transelectric

Elaboración: Verónica Quintana y Ana Chicaiza

Análisis:

Como se puede observar en el cuadro N° 9, el análisis vertical del Estado de Pérdidas y Ganancias, con respecto a la Cuenta Ingreso, la Venta de Energía y Transmisión representa en el año 2010 el 83%, en el año 2011 el 81%, en el año 2012 el 84%, mientras que el ingreso Ajenos a la Operación en el año 2010 representa el 9%, en el año 2011 el 12% y en el año 2012 el 4%.

Con respecto a la cuenta de Costos y Gastos, el rubro más representativo es Gastos y Costos que representan en el año 2010 el 44%, en el año 2011 el 60% y en el año 2012 el 56%, estos costos y gastos tienen que ver con la Generación y Transmisión de Energía.

La cuenta Gastos Administración y Ventas representan en el año 2010 un 19%, para el siguiente año del 18% y finalmente en el año 2012 el 15%.

Con respecto a la cuenta Utilidad, representa en el año 2010 el 35%, en el año 2011 el 22% y en el año 2012 el 28%.

2.9.5. INDICADORES FINANCIEROS

“Uno de los instrumentos más usados para realizar análisis financiero de entidades es el uso de Los indicadores o razones financieras, ya que estas pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa. Estas presentan una perspectiva amplia de la situación financiera, puede precisar el grado de liquidez, de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad.

Las razones financieras, son comparables con las de la competencia y llevan al análisis y reflexión del funcionamiento de las empresas frente a sus rivales, a continuación se explican los fundamentos de aplicación y cálculo de cada una de ellas.”¹⁹

Por lo mencionado anteriormente se procede a realizar los indicadores financieros de CELEC EP - Unidad de Negocio TRANSELECTRIC.

CUADRO N° 10

TRANSELECTRIC RAZONES DE LIQUIDEZ 2010 – 2011

RAZONES	INDICADOR	FÓRMULA			
			2010	2011	2012
LIQUIDEZ	Capital de Trabajo	(Activo circulante - Pasivo circulante)	\$ 131.678.438	\$ 151.477.518	\$ 127.079.648
	Liquidez	(Activo circulante / Pasivo circulante)	5,92	9,26	6,80
	Prueba ácida (solventia inmediata)	(Activo circulante - Inventario) / Pasivo circulante)	3,50	5,10	3,75

Fuente: Vicepresidencia Administrativa Financiera, Contabilidad-TRANSELECTRIC
Elaboración: Verónica Quintana y Ana Chicaiza

¹⁹[www.monografías.com/indicadores financieros](http://www.monografías.com/indicadores-financieros)

INDICADOR

1) **Capital de Trabajo** (*Activo circulante - Pasivo circulante*)

$$\text{Año 2010} = (158,455,357 - 26,776,919) = \$ \mathbf{131.678.438}$$

$$\text{Año 2011} = (169,813,999 - 18,336,481) = \$ \mathbf{151.477.518}$$

$$\text{Año 2012} = (148,985,260 - 21,905,611) = \$ \mathbf{127.079.648}$$

Análisis

- ✓ El capital de trabajo nos permite evaluar la capacidad de la Unidad de Negocio TRANSELECTRIC para pagar deudas en proceso de vencimiento no superior a un año o el monto de recursos que tiene destinado a cubrir pagos requeridos para su operación²⁰
- ✓ Para el año 2010 la Unidad de Negocio TRANSELECTRIC necesita de un capital de trabajo de \$131.678.438 para poder cumplir con sus operaciones, en el año 2011 de \$151.477.518 y en el año 2012 de \$127.079.648.

2) **LIQUIDEZ**(*Activo circulante / Pasivo circulante*)

$$\text{Año 2010} = (158,455,357 / 26,776,919) = \mathbf{5.92}$$

$$\text{Año 2011} = (169,813,999 / 18,336,481) = \mathbf{9.26}$$

$$\text{Año 2012} = (148,985,260 / 21,905,611) = \mathbf{6.80}$$

²⁰<http://www.gerencie.com/capital-de-trabajo.html>

Análisis

- ✓ “Este indicador nos muestra la capacidad que tiene un activo para ser convertido en dinero en efectivo de forma rápida sin perder su valor”.²¹
- ✓ La Unidad de Negocio TRANSELECTRIC por cada por cada dólar que adeuda a corto plazo el año 2010 cuenta con 5.92 dólares, en el 2011 con 9.26 dólares y en el 2012 con 6.8 dólares, lo que refleja su liquidez para pagar sus deudas.
- ✓ En el año 2011, Transelectric se caracterizó por ser una empresa con alto grado de liquidez y solvencia, sin embargo, en el 2012 se presentó decrecimiento en la liquidez (6.80) y en el capital de trabajo, causado porque hasta el 2011 se registraba una denominada “Otros activos corrientes”, que por sus altos valores generaron distorsión.

3) PRUEBA ÁCIDA(*Activo circulante - Inventario*) / *Pasivo circulante*)

$$\text{Año 2010} = (158,455,357 - 64,692,895 / 26,776,919) = \mathbf{3.50}$$

$$\text{Año 2011} = (169,813,999 - 76,219,605 / 18,336,481) = \mathbf{5.10}$$

$$\text{Año 2012} = (148,985,260 - 66,770,925 / 21,905,611) = \mathbf{3.75}$$

Análisis

- ✓ “Revela la capacidad de la Unidad de Negociopara cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin contar con la venta de sus existencias, es decir, básicamente con los saldos de efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber, diferente a los inventarios”²²

²¹<http://www.efxto.com/diccionario/l/3932-liquidez#ixzz26Bn41jST>

²²http://es.wikipedia.org/wiki/Prueba_%C3%A1cida

- ✓ Significa que por cada dólar que la Unidad de Negocio TRANSELECTRIC adeuda, en el año 2010 dispone de 3.50 dólares para pagar dicha deuda, en el año 2011 de 5.10 dólares y en el año 2012 de 3.75 dólares, los inventarios se excluye de este indicador; por considerar activos menos líquidos y los más sujetos a pérdidas.
- ✓ Podemos Concluir que la Unidad de Negocio TRANSELECTRIC cuenta con suficientes recursos económicos para cubrir las deudas a corto plazo que mantiene hasta el período analizado.

CUADRO N° 11

TRANSELECTRIC RAZONES DE ACTIVIDAD 2010 – 2012

RAZONES	INDICADOR	FÓRMULA			
			2010	2011	2012
ACTIVIDAD	Días cliente	(Cuentas por cobrar "clientes" x Días año)/Ventas	318,14	373,64	419,94
	Días proveedores	(Proveedores x días del año)/Costo de venta o compras	125,31	111,70	164,79
	Rotación de activos	Ventas totales / Activos totales	0,08	0,07	0,07

Fuente: Departamento Financiero - TRANSELECTRIC
Elaboración: Verónica Quintana y Ana Chicaiza

INDICADOR

4) Días cliente (*Cuentas por cobrar "clientes" x Días año*) / Ventas

$$\text{Año 2010} = (52.826.891 * 360) / 59.777.051 = \mathbf{318}$$

$$\text{Año 2011} = (50.716.143 * 360) / 48.865.323 = \mathbf{373}$$

$$\text{Año 2012} = (62.279.472 * 360) / 53.389.617 = \mathbf{419}$$

Análisis

- ✓ Este indicador muestra los días en que la Unidad de Negocio tarda en cobrar a los clientes.
- ✓ En el año 2010 la Unidad de Negocio TRANSELECTRIC, tarda en recuperar la cartera 318 días, en el año 2011 tarda 373 días y en el año 2012 tarda 419 días, por lo que se puede decir que no cuenta con una buena política de concesión de crédito por lo que se debe mejorar la gestión de recuperación de cartera.
- ✓ Se ha podido diagnosticar que desde años atrás la Unidad de Negocio viene arrastrando cuentas por cobrar lo que ha ocasionado una cartera vencida, tal es el caso que hasta el año 2009 los días promedio para cobro a los clientes era muy alto (1.285 días), sin embargo con la extinción de varias deudas en el año 2010, se registró la disminución de este promedio a 318 días, en el 2011 este promedio subió a 373 días y en el 2012 subió a 419 por lo que se puede interpretar que el problema de cobro todavía persiste.

5) Días proveedores*(Proveedores x días del año) / Costo de venta o compras*

$$\text{Año 2010} = (10,983,278 * 360) / 31,544,447 = \mathbf{125.31}$$

$$\text{Año 2011} = (11,116,207 * 360) / 35,826,588 = \mathbf{111.70}$$

$$\text{Año 2012} = (16,361,026 * 360) / 35,741,957 = \mathbf{164.79}$$

Análisis

- ✓ Esta razón indica el número de veces al año que la Unidad de Negocio da crédito a los clientes.
- ✓ Podemos concluir que la Unidad de Negocio TRANSELECTRIC concedió crédito en el año 2010 125 veces, el año 2011 111.70 veces y en el año 2012 164.79 veces.

6) Rotación de Activos *Ventas totales / Activos totales*

$$\text{Año 2010} = (65,302.775 / 782,921.360) = \mathbf{0.08}$$

$$\text{Año 2011} = (53,240.618 / 810,216.550) = \mathbf{0.07}$$

$$\text{Año 2012} = (60,983.663 / 815,006.049) = \mathbf{0.07}$$

Análisis

- ✓ Esta razón nos indica el número de veces que se vendió el activo total, si es menor a uno significa que la Unidad de Negocio no está utilizando sus activos de forma adecuada.
- ✓ Podemos interpretar que la Unidad de Negocio TRANSELECTRIC por cada dólar invertido en activos vendió \$0,08 para el 2010, \$0,07 para el 2011 y \$0.07 para el 2012, estos resultados son referenciales para generar proyecciones o análisis de tendencias debido a que no existen otras Empresas comparables a la de TRANSELECTRIC.
- ✓ Concluimos que existe un bajo grado de efectividad en la gestión de los bienes de activos de que la Unidad de Negocio, es decir no está utilizando sus activos de manera adecuada, el valor de la facturación es bajo comparado con el total de activos que maneja la empresa única (monopólica) no tienen competencia alguna.
- ✓ La rotación de inventarios son referenciales debido a que la Unidad de Negocio TRANSELECTRIC no realiza ventas de inventario sino que utiliza el mismo para su

autoconsumo, podemos decir que los inventarios son repuestos, materiales, y equipos que se mantiene en bodega y que son utilizados cuando requieren realizar trabajos en las subestación como sustituir un repuesto, además algunos equipos están destinados a ser acoplados en las S/E requirentes.

CUADRO N° 12

TRANSELECTRIC RAZONES DE APALANCAMIENTO 2010 – 2012

RAZONES	INDICADOR	FÓRMULA			
			2010	2011	2012
APALANCAMIENTO	Razón deuda	Pasivos Totales / Activos Totales	4,21%	3,05%	3,39%
	Razón deuda capital	Pasivos Totales / Capital	0,04	0,03	0,04

Fuente: Vicepresidencia Administrativa Financiera, Contabilidad-TRANSELECTRIC
Elaboración: Verónica Quintana y Ana Chicaiza

7) **Razón deuda** *Pasivos totales / Activos totales*

Año 2010= $(32,926.639 / 782,921.360) * 100 = 4.21\%$

Año 2011= $(24,732.771 / 810,216.550) * 100 = 3.05\%$

Año 2012= $(27,657.878 / 815,006.049) * 100 = 3.39\%$

Análisis

- ✓ Podemos decir que en el año 2010 el 4.21% de la Unidad de Negocio está financiado por terceros con costo para poder generar utilidades, en el año 2011 el 3.05% y en el año 2012 el 3.39%; lo que muestra que su endeudamiento es bajo y está en la capacidad de contraer obligaciones en caso de que las necesite.

8) Razón deuda capital *Pasivos totales / Capital*

$$\text{Año 2010} = (32,926.639 / 749,994.720, 87) = \mathbf{0.04}$$

$$\text{Año 2011} = (24,732.771 / 785,483.779, 17) = \mathbf{0.03}$$

$$\text{Año 2012} = (27,657.878 / 787,348.170, 86) = \mathbf{0.04}$$

Análisis

- ✓ Esta razón nos revela el grado en que los acreedores a corto y largo plazo, y los accionistas, han contribuido separadamente con sus contribuciones a la Unidad de Negocio. Mide la proporción entre deuda - patrimonio.
- ✓ Podemos interpretar que cada dólar que invierten los socios, los acreedores financian 0.04 centavos.
- ✓ Se puede concluir que las deudas que tiene TRANSELECTRIC son menores a propio Patrimonio, lo que indica que es sólido.

CUADRO N° 13

TRANSELECTRIC
RAZONES DE RENTABILIDAD
2010 – 2012

RAZONES	INDICADOR	FÓRMULA			
			2010	2011	2012
RENTABILIDAD	Margen de Utilidad	Utilidad Neta / Ventas Netas	30,10%	26,59%	33,13%
	Retorno de la inversión (ROA)	Utilidad Neta / Activos Totales	2,30%	1,60%	2,17%
	Retorno de capital (ROE)	Utilidad Neta / Capital	2,40%	1,65%	2,25%

Fuente: Vicepresidencia Administrativa Financiera, Contabilidad-TRANSELECTRIC
 Elaboración: Verónica Quintana y Ana Chicaiza

9) Margen de Utilidad *Utilidad Neta / Ventas Netas*

Año 2010= $(17.992.037,81 / 59.777.051,17) * 100 = 30.10\%$

Año 2011= $(12.993.765,01 / 48.865.323,91) * 100 = 26.59\%$

Año 2012= $(17.688.449,98 / 53.389.617,77) * 100 = 33.13\%$

10) Retorno de la Inversión (ROA) *Utilidad Neta / Activos Totales*

Año 2010= $(17.992.037,81 / 782.921.360,59) * 100 = 2.30\%$

Año 2011= $(12.993.765,01 / 810.216.550,45) * 100 = 1.65\%$

Año 2012= $(17.688.449,98 / 815.006.049,47) * 100 = 2.25\%$

11) Retorno de capital (ROE) *Utilidad Neta / Capital*

Año 2010= $(17.992.037,81 / 749.994.720,87) * 100 = \mathbf{2.40\%}$

Año 2011= $(12.993.765,01 / 785.483.779,17) * 100 = \mathbf{1.60\%}$

Año 2012= $(17.688.449,98 / 787.348.170,86) * 100 = \mathbf{2.17\%}$

Análisis

- ✓ Indicador de rentabilidad que se define como la utilidad neta sobre las ventas netas. La utilidad neta es igual a las ventas netas menos el costo de ventas, menos los gastos operacionales, menos la provisión para impuesto de Renta, más otros ingresos menos otros gastos. Esta razón por sí sola no refleja la rentabilidad del negocio.
- ✓ Se generó el 2.25% en el año 2012 de rendimiento por el uso de los activos.
- ✓ Se generó el 2.40% en el año 2012 de rendimiento frente al capital invertido por los accionistas (este número debe ser mayor al ROA) la diferencia es la creación de valor.

CAPITULO III

3. IDENTIFICACION DE LOS PROBLEMAS

3.1. ANÁLISIS FODA

“El análisis FODA tiene como objetivo el identificar y analizar las Fuerzas y Debilidades de la Institución u Organización, así como también las Oportunidades y Amenazas, que presenta la información que se ha recolectado.”²³

Se utilizará para desarrollar un plan que tome en consideración muchos y diferentes factores internos y externos para así maximizar el potencial de las fuerzas y oportunidades minimizando así el impacto de las debilidades y amenazas.

GRÁFICO 13

ANÁLISIS FODA



Fuente: Departamento Financiero - TRANSELECTRIC
Elaboración: Verónica Quintana y Ana Chicaiza

²³<http://es.wikipedia.org>

3.1.1. ANÁLISIS EXTERNO

“Para realizar el diagnóstico es necesario analizar las condiciones o circunstancias ventajosas de su entorno que la pueden beneficiar; identificadas como las oportunidades; así como las tendencias del contexto que en cualquier momento pueden ser perjudiciales y que constituyen las amenazas, con estos dos elementos se podrá integrar el diagnóstico externo. Algunos ejemplos son: el Sistema político, la legislación, la situación económica”.²⁴

OPORTUNIDADES

Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.

- Proyectos hidroeléctricos requieren un transmisor más fuerte.
- Apertura y crecimiento del negocio de las telecomunicaciones.
- Reforma al modelo del sector eléctrico por la Asamblea.
- Nuevos modelos/ métodos de gestión.
- Reconocimiento por pago de déficit tarifario por parte del Gobierno.
- Posibilidad de alianzas estratégicas.
- Integración de los mercados regionales.

²⁴<http://www.cca.org.mx/funcionarios/cursos/ap089/apoyos/m3/analisis.pdf>

AMENAZAS

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sostenerla.

- Injerencia política en el sector eléctrico.
- Poca capacidad de pago de las distribuidoras del servicio eléctrico.
- Inseguridad jurídica.
- Condiciones del contrato de concesión.
- Cambio de prelación o reducción de participación el fideicomiso de las distribuidoras.
- Eventual pago al SRI por reclamo afectaría proyectos y operación.
- Inestabilidad política del país.
- Percepción externa de alto nivel de caja.
- Transferencia a terceros de red de telecomunicaciones.
- Posicionamiento de ISA en la región.
- Corrupción
- Insuficientes fuentes de capacitación local en el sector eléctrico.
- Cultura de apelaciones de proveedores no favorecidos.

3.1.2. ANÁLISIS INTERNO

Para el diagnóstico interno será necesario conocer las fuerzas al interior que intervienen para facilitar el logro de los objetivos, y sus limitaciones que impiden el alcance de las metas de una manera eficiente y efectiva. En el primer caso estaremos hablando de las fortalezas y en el segundo de las debilidades. Como ejemplos podemos mencionar: Recursos humanos con los que se cuenta, recursos materiales, recursos financieros, recursos tecnológicos, etc.

FORTALEZAS

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

- Disponer de infraestructura e interconexiones internacionales.
- Alta dirección comprometida actualmente con el desarrollo institucional.
- Alta disponibilidad del sistema de transmisión.
- Dispone de una red de alta calidad de fibra óptica.
- Disponibilidad de recursos económicos.
- Actividad monopólica regulada en transmisión.
- Buena capacidad de respuesta en emergencias.
- Personal consciente de necesidad de cambio.

DEBILIDADES

Las Debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la Unidad de Negocio ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.

“Las Debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse”.²⁵

- Deficiencias en el proceso de adquisiciones.
- Insuficiente comunicación y coordinación interna
- Falta de capacidad de gestión para ejecutar el presupuesto.
- Falta de trabajo en equipo integración del personal.
- Existencia de puntos críticos en el SNT y falta la redundancia.
- Falta un sistema eficiente de evolución y retribuciones al personal.
- Limitada integración de la información Gerencial.
- Limitada capacidad de gestión de la calidad.
- Insuficiente administración de riesgos.
- Competencias del personal insuficiente para retos nacionales y negociación regional.
- Deficiencias en procesos operativos y de gestión.

²⁵Departamento de Talento Humano de CELEC EP-TRANSELECTRIC

CUADRO N° 14

ANÁLISIS FODA

UNIDAD DE NEGOCIO TRANSELECTRIC

ANALISIS	FUERZAS - F		
	A	1.- Disponer de infraestructura e interconexiones internacionales	
	N	2.- Alta direccion comprometida actualmente con el desarrollo	
	A	3.- Alta disponibilidad del sistema de trasmision	
	L	4.- Dispone rde una red de alta calidad de fibra optica	
	I	5.- Disponibilidad de recursos economicos	
	S	6.- Actividad monopolica regulada en transmision	
	I	7.- Buena capacidad de respuesta en emergencias	
	S	8.- Personal consciente de necesidad de cambio	
	I	DEBILIDADES - D	
	S	1.Deficiencias en procesos de adquisiciones	
	I	2. Insuficiente comunicación y coordinación interna	
	N	3. Falta de capacidad de gestión para ejecutar el presupuesto	
	T	4. Falta de trabajo en equipo e integración del personal	
	E	5. Existencia de puntos críticos en el SNT y falta de redundancia	
	R	6. Falta un sistema eficiente de evaluación y retribuciones al personal	
N	7. Limitada integración de la información gerencial		
O	8. Limitada capacidad de gestión de la calidad		
	9. Insuficiente administración de riesgos		
	10. Competencias del personal insuficiente para retos nacionales y negociación regional		
	11. Deficiencias en procesos operativos y de gestión		

ANALISIS	OPORTUNIDADES - O		
	A	1.- Nuevos mega proyectos hidroeléctricos requiere un transmisor	
	N	2.- Apertura y crecimiento del negocio de las telecomunicaciones	
	A	3.- Reforma al modelo del Sector Eléctrico por la Asamblea	
	L	4.- Nuevos modelos / métodos de gestión	
	I	5.- Reconocimiento por pago de déficit tarifario por parte del Gobierno	
	S	6.- Posibilidad de alianzas estratégicas	
	I	7.- Integración de los mercados regionales	
	S	AMENAZAS - A	
	I	1.- Injerencia política en el sector eléctrico	
	S	2.- Poca capacidad de pago de las distribuidoras	
	E	3.- Inseguridad jurídica	
	X	4.- Condiciones del contrato de concesión	
	T	5.- Cambio de prelación o reducción de participación el fideicomiso de	
	E	6.- Eventual pago al SRI por reclamo afectaría proyectos y operación	
	R	7.- Inestabilidad política del país	
N	8.- Percepción externa de alto nivel de caja		
O	9.- Transferencia a terceros de red de telecomunicaciones		
	10.- Posicionamiento de ISA en la región		
	11.- Corrupción		
	12.- Insuficientes fuentes de capacitación local en el sector eléctrico		
	13.- Cultura de apelaciones de proveedores no favorecidos		

Fuente: Departamento Financiero - TRANSELECTRIC
 Elaboración: Verónica Quintana y Ana Chicaiza

3.2. MATRIZ FODA PARA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la organización, así como las Oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y Amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo. Es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

GRÁFICO 14

LA MATRIZ FODA

<div>Factores Internos</div> <div>Factores Externos</div>	Lista de Fortalezas	Lista de Debilidades
	F1 F2 ... Fn	D1 D2 ... Dn
Lista de Oportunidades	FO (Maxi - Maxi) <i>Estrategia para maximizar las F y las O</i>	DO (Mini - Maxi) <i>Estrategia para minimizar las D y maximizar las O</i>
Lista de Amenazas	FA (Maxi - Mini) <i>Estrategia para maximizar las F y minimizar las A</i>	DA (Mini - Mini) <i>Estrategia para minimizar las D y las A</i>

Fuente: Departamento Financiero - TRANSELECTRIC
Elaboración: Verónica Quintana y Ana Chicaiza

1) ESTRATEGIAS FO - FORTALEZAS CON OPORTUNIDADES

Usan las fuerzas internas de la Unidad de Negocio para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO.

- Incrementar la participación en el mercado nacional e internacional de TELECOMUNICACIONES (F1, F3, O2).
- Expandir operar y mantener el STN en función de la demanda y del cumplimiento de los indicadores regulados del servicio de transmisión eléctrica (F2, O8).
- Ampliar y mantener el sistema de telecomunicaciones en función de las necesidades operativas del SNT, cumpliendo con los indicadores regulados del servicio, apoyando la conectividad para grupos de interés y estableciendo alianzas para la comercialización de servicios (F3, F6, O2, O6, O7).

2) ESTRATEGIAS DO - DEBILIDADES ANTE OPORTUNIDADES

Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una Unidad de Negocio tiene debilidades internas que le impiden explotar dichos oportunidades.

- Desarrollar una metodología para la implantación, que permita modelar y soportar los procesos de CELEC EP-TRANSELECTRIC. (D2, D11, O11).

- Sistematizar de gestión de talento humana (GTH) que privilegie las competencias y fomente mejoras al clima laboral, a partir del año 2008 (D9, O2, O10).
- Establecer la gestión de responsabilidad social Unidad de Negocio (RSE) a partir del año 2009(D11, O4).
- Sistematizar la gestión de proyectos riesgos, calidad, ambiente, salud y seguridad ocupacional, e incorporarlas a los procesos internos, mediados del año 2010(D6, D11, O4).
- Elaborar plan de aplicación de la regulación de calidad y procedimientos operativos (G8, O4).

3) ESTRATEGIAS FA- FORTALEZAS PARA ENFRENTAR LAS AMENAZAS

Aprovechan las fuerzas de la Unidad de Negocio para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

- Mantener una alta dirección comprometida actualmente con el desarrollo Institucional (F2, A1, A11).
- Ejecutar el plan de expansión de la red fibra óptica priorizando los requerimientos operativos del SNT(F4, A9, A10)
- Desarrollar y proponer políticas económicas que fomentan el crecimiento del sector (F6, A1).

4) ESTRATEGIAS DA- DEBILIDADES PARA RESISTIR A LAS AMENAZAS

“Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria”.²⁶

- Mejorar los procesos de adquisiciones (D1, A13).
- Realizar seminarios de capacitación con respecto al sector eléctrico, con el fin de mejorar el trabajo en equipo e integración del personal (D4, D7, A12).
- Mejorar el proceso y condiciones en las que se realiza los contratos de concesión (D11, A4).


En el Cuadro N° 15, que se presenta a continuación, se detalla las cuatro estrategias de la Matriz FODA. Estas estrategias se basan en el análisis de las condiciones externas (amenazas y oportunidades) y de las condiciones internas (debilidades y fortalezas), que tiene la Unidad de Negocios CELEC EP-TRANSELECTRIC.

²⁶<http://manuelgross.lacotelera.net/post/2009/01/15/use-analisis-foda-generar-estrategias>

CUADRO N° 15

MATRIZ FODA PARA LA FORMULACION DE ESTRATEGIAS

UNIDAD DE NEGOCIO TRANSELECTRIC

I N T E R N A S		FUERZAS - F F1 Disponer de infraestructura e interconexiones internacionales F2 Alta dirección comprometida actualmente con el desarrollo institucional F3 Alta disponibilidad del sistema de transmisión F4 Disponer de una red de alta calidad de fibra óptica F5 Disponibilidad de recursos económicos F6 Actividad monopólica regulada en transmisión F7 Buena capacidad de respuesta en emergencias F8 Personal consciente de necesidad de cambio	DEBILIDADES - D D1 Deficiencias en procesos de adquisiciones D2 Insuficiente comunicación y coordinación interna D3 Falta de capacidad de gestión para ejecutar el presupuesto D4 Falta de trabajo en equipo e integración del personal D5 Existencia de puntos críticos en el SNT y falta de redundancia D6 Falta un sistema eficiente de evaluación y retribuciones al personal D7 Limitada integración de la información gerencial D8 Limitada capacidad de gestión de la calidad D9 Insuficiente administración de riesgos D10 Competencias del personal insuficiente para retos nacionales y negociación regional D11 Deficiencias en procesos operativos y de gestión
	OPORTUNIDADES - O O1 Nuevos mega proyectos hidroeléctricos requiere un transmisor más fuerte O2 Apertura y crecimiento del negocio de las telecomunicaciones O3 Reforma al modelo del Sector Eléctrico por la Asamblea O4 Nuevos modelos y métodos de gestión O5 Reconocimiento por pago de déficit O6 Posibilidad de alianzas estratégicas O7 Integración de los mercados regionales	ESTRATEGIAS - FO 1 Incrementar la participación en el mercado nacional e internacional de TELECOMUNICACIONES (F1, F3, O2) 2 Expandir, operar y mantener el SNT en función de la demanda y del cumplimiento de los indicadores regulados del servicio de transmisión eléctrica (F2, O8) 3 Ampliar y mantener el sistema de telecomunicaciones en función de las necesidades operativas del SNT, cumpliendo con los indicadores regulados del servicio, apoyando la conectividad para grupos de interés y estableciendo alianzas para la comercialización de servicios (F3, F6,O2, O6, O7)	ESTRATEGIAS - DO 1 Desarrollar una Metodología para la Implantación de un Sistema Integrado de Información, que permita modelar y soportar los procesos core de CELEC EP - TRANSELECTRIC.(D2,D11, O11) 2 Sistematizar la gestión del talento humano (GTH) que privilegie las competencias y fomente mejoras al clima laboral, a partir del año 2008 (D9, O2, O10) 3 Establecer la gestión de responsabilidad social empresarial (RSE) a partir del año 2009 (D11, O4) 4 Sistematizar la gestión de proyectos, riesgos, calidad, ambiente, salud y seguridad ocupacional, e incorporarlas a los procesos internos, hasta mediados del año 2010 (D6, D11, O4) 5 Elaborar plan de aplicación de la regulación de calidad y procedimientos operativos (D8, O4)
E X T E R N A S	AMENAZAS - A A1 Injerencia política en el sector eléctrico A2 Poca capacidad de pago de las distribuidoras A3 Inseguridad jurídica A4 Condiciones del contrato de concesión A5 Cambio de prelación o reducción de participación el fideicomiso de las distribuidoras A6 Eventual pago al SRI por reclamo afectaría proyectos y operación A7 Inestabilidad política del país A8 Percepción externa de alto nivel de caja A9 Transferencia a terceros de red de telecomunicaciones A10 Posicionamiento de ISA en la región A11 Corrupción A12 Insuficientes fuentes de capacitación local en el sector eléctrico A13 Cultura de apelaciones de proveedores no favorecidos	ESTRATEGIAS - FA 1 Mantener una alta dirección comprometida actualmente con el desarrollo institucional (F2, A1, A11) 2 Ejecutar el plan de expansión de la red de fibra óptica priorizando los requerimientos operativos del SNT(F4, A9, A10) 3 Desarrollar y proponer políticas económicas que fomenten el crecimiento del sector (F6, A1)	ESTRATEGIAS - DA 1 Mejorar los procesos de adquisiciones (D1, A13) 2 Realizar seminarios de capacitación con respecto a el sector eléctrico, con el fin de mejorar el trabajo en equipo e integración del personal (D4, D7,A12) 3 Mejorar el proceso y condiciones en las que se realiza los contratos de concesión (D11, A4)

Fuente: TRANSELECTRIC S.A., (2008), Manual de Calidad
 Elaboración: Verónica Quintana y Ana Chicaiza

3.3. ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

Es el análisis de los actores o de los involucrados (o interesados) es un instrumento que permite identificar a aquellos grupos y organizaciones interesadas en el éxito de una política, a quienes contribuyen o son afectados por sus objetivos, y a quienes tienen un poder de influencia sobre las decisiones a enfrentar.

- **GRUPOS**

Personajes o actores de la entidad o Unidad de Negocio.

- **INTERESES**

Se colocan los intereses de cada grupo, en relación con el problema de desarrollo. Los intereses también pueden reflejar soluciones sugeridas por cada grupo que esté perjudicado por el problema de desarrollo.

- **PROBLEMAS PERCIBIDOS**

Se colocan los problemas específicos o condiciones negativas de la manera que son percibidos por el grupo de involucrados, en relación con el problema de desarrollo.

- **MANDATOS Y RECURSOS**

“Los mandatos se refieren a la autoridad formal que tiene un grupo de involucrados para proporcionar un servicio o cumplir una función determinada. Los mandatos normalmente corresponden a organizaciones formalmente constituidas y se encuentran en sus documentos oficiales, como estatutos, que describen los objetivos o la misión de la organización”.²⁷

²⁷http://dger.minem.gob.pe/ArchivosNormasTecnicas/Analisis_Involucrados-BID.pdf
<http://queesproyecto.wordpress.com/2011/02/07/analisis-de-involucrados/>
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2009c/575/ANALISIS%20DE%20INVOLUCRADOS.htm>

CUADRO N° 16

ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS DIVISION FINANCIERA - TRANSELECTRIC

GRUPOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS	ALTERNATIVAS	PRESUPUESTO
PRESUPUESTOS (7)	CAPACITACION AL PERSONAL EN CIERTOS MODULOS DE PRESUPUESTOS SISTEMA IFS	POCA EFICIENCIA AL MANEJAR CIERTOS MODULOS DE PRESUPUESTOS DEL SISTEMA IFS.	DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS CONSULTORES IFS	SOLICITAR UNA CAPACITACION SOBRE CIERTOS MODULOS PARA MEJORAR LA ENTREGA DE CERTIFICACIONES DE DISPONIBILIDAD PRESUPUESTARIA.	33,34
	RECOMENDAR ACTUALIZACIONES DE POLITICAS PRESUPUESTARIAS ACORDES AL SECTOR PUBLICO	NO EXISTE POLITICAS PRESUPUESTARIAS ACTUALIZADAS	RECURSOS PROPIOS DE LA EMPRESA DE PRESUPUESTO	MEJORAR O UTILIZAR POLITICAS DE OTRA UNIDAD DE NEGOCIOS Y LUEGO APLICAR EN TRANSELECTRIC COMO EMPRESA PUBLICA ESTRATEGICA QUE CUYOS RECURSOS TAMBIEN SON PROPIOS.	500,00
	AGILITAR LA EMISION DE LAS CERTIFICACIONES DE DISPONIBILIDAD PRESUPUESTARIA	DEMORA EXCESIVA EN LA EMISION DE CERTIFICACIONES DE DISPONIBILIDAD PRESUPUESTARIA	DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO. DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	ESTABLECER DIRECTRICES ENTRE LOS DEPARTAMENTOS DE PRESUPUESTOS Y CONTABILIDAD FIN DE EMITIR DISPONIBILIDADES PRESUPUESTARIAS SOBRE UN VALOR DETERMINADO	0,00
TESORERIA (6)	CAPACITACION AL PERSONAL EN CIERTOS MODULOS DE TESORERIA CON EL FIN DE MEJORAR LOS TIEMPOS DE ENTREGA DE PAGOS.	POCA EFICIENCIA AL MANEJAR CIERTOS MODULOS EN TESORERIA DEL SISTEMA IFS.	DEPARTAMENTO TESORERIA CONSULTORES IFS	SOLICITAR UNA CAPACITACION SOBRE CIERTOS MODULOS PARA MEJORAR LAS ACTIVIDADES.	33,33
	INCENTIVAR A LAS AUTORIDADES PERTINENTES LA CONTRATACION DE PERSONAL	FALTA DE UNA PERSONA QUE REALICE ORDENES DE PAGO CONCILIACIONES Y ARCHIVACION	TESORERIA TALENTO HUMANO	EL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE TESORERIA DEBE SOLICITAR LA PERSONA CON EL PERFIL ADECUADO	8400,00
	SUGERIR QUE LAS CONCILIACIONES BANCARIAS SE REALICEN EN EL SISTEMA IFS	RETRAZO EN LA ENTREGA DE CONCILIACIONES YA QUE SE LAS REALIZA MANUALMENTE	TESORERIA CONSULTORES IFS	DESARROLLAR UNA APLICACIÓN EN EL SISTEMA IFS QUE PERMITA REALIZAR CONCILIACIONES BANCARIAS.	5000,00
CONTABILIDAD (17)	CAPACITACION AL PERSONAL SOBRE EL MANEJO DE ALGUNOS MODULOS DE CONTABILIDAD DEL SISTEMA IFS.	POR FALTA DE CAPACITACION NO SE LE UTILIZA AL MAXIMO LAS APLICACIONES DEL SISTEMA IFS	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD - CONSULTORES IFS	REALIZAR UNA CAPACITACION MAS PRACTICA Y DINAMICA SOBRE EL MANEJO DE LOS MODULOS DE CONTABILIDAD	33,33
	MEJORAR LA GESTION DEL PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	EXISTE UNA DESFAVORABLE DISTRIBUCION DE FUNCIONES YA QUE ALGUNAS TIENEN RECARGO LABORAL Y OTRAS NO ES DONDE SE DEMORA EL PROCESO DE PAGO.	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	REALIZAR UNA CHARLA EMOTIVA EN LA QUE SE SEÑALE LOS VALORES CORPORATIVOS Y SE INCENTIVE LA MEJORA EN SU DESEMPEÑO LABORAL.	600,00
	AGILITAR EL INGRESO DE REGISTROS CONTABLES	EXISTE DEMORA EN LA ELABORACION DE LOS PAGOS LO QUE CUASA MOLESTIAS CON LOS PROVEEDORES	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD PROCESOS CONSULTORES IFS	ANALIZAR LOS PROCEDIMIENTOS PARA ELIMINAR ACTIVIDADES QUE PUEDEN SER MENOS IMPORTANTES.	0,00
				TOTAL	14.600,00

Fuente: TRANSELECTRIC 2008, Manual de Calidad
Elaboración: Verónica Quintana y Ana Chicaiza

3.4. ÁRBOL DE PROBLEMAS

“El árbol del problemas es una herramienta visual de análisis, que debe ser utilizada para identificar con precisión al problema objeto de estudio, a través de él se especifican e investigan las causas y los efectos del problema a plantear en la tesis o monografía, además de destacarse las relaciones entre ellas”.²⁸

- **DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo se manifiesta el problema? Las manifestaciones constituyen los hechos visibles y cuantificables que permiten constatar o corroborar la existencia del problema. Éstas surgen al responder la pregunta ¿Cuáles son los hechos que permiten verificar la existencia del problema?

- **CAUSAS**

Se explica el origen del problema. Para ello conviene responder a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los hechos, situaciones o factores que producen los resultados insatisfactorios que denominamos manifestaciones? El número de causas varía de un problema a otro, lo importante es que las causas sean las suficientes y necesarias para explicar el problema.

- **CONSECUENCIAS**

“Los hechos o situaciones que describen el impacto que genera el problema sobre otros problemas, se les denomina consecuencias. La identificación de las consecuencias de un problema, permite ratificar o validar la importancia del mismo”.²⁹

En el Gráfico N° 15, se puede observar el Árbol de Problemas, se visualiza en el medio del gráfico el problema central, en la parte posterior las causas y en la parte superior las consecuencias.

²⁸<http://tesisymonografias.blogspot.com/2007/06/el-arbol-del-problema.html>

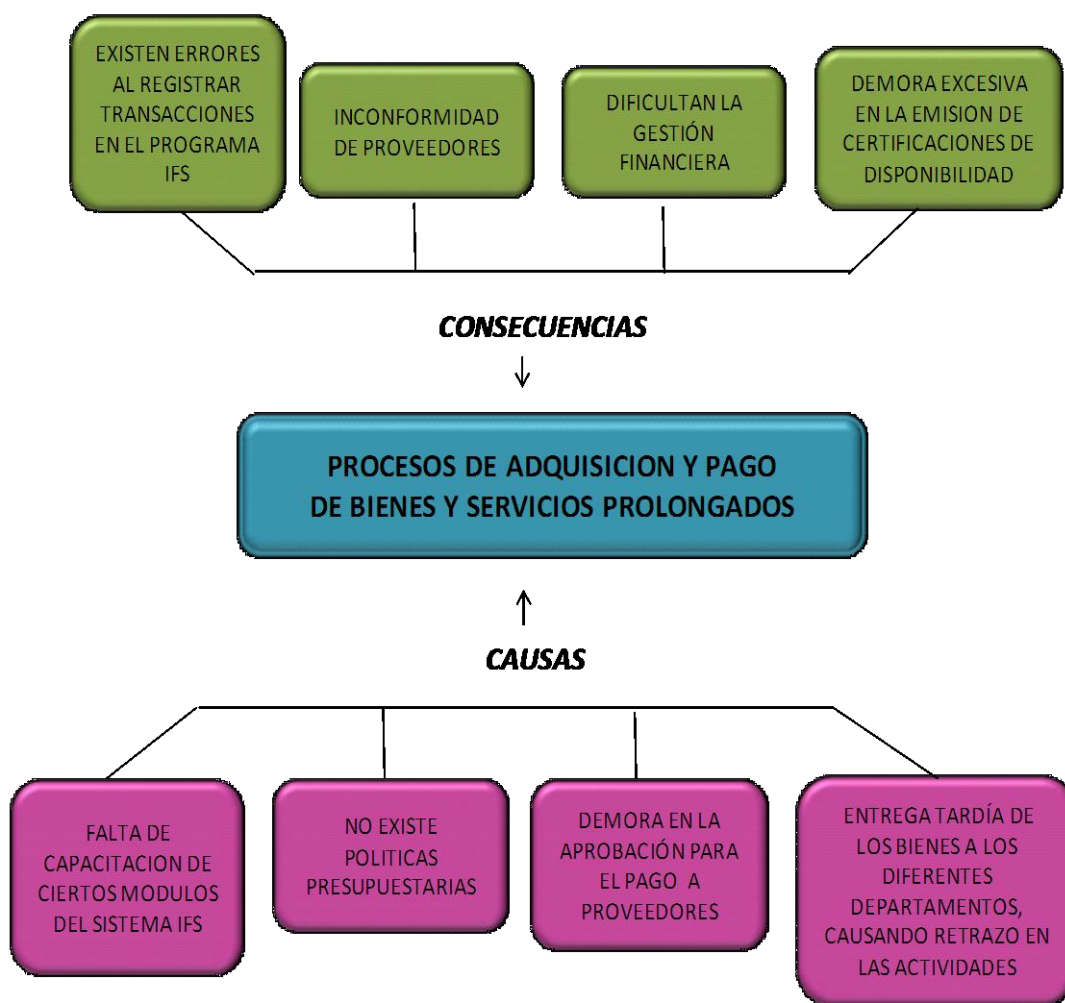
²⁹www.seminarioconcordia.com.ar/archivosVCM/arbolProblema.pptx

GRÁFICO N° 15

ÁRBOL DE PROBLEMAS

DIVISIÓN FINANCIERA

TRANSELECTRIC



Fuente: TRANSELECTRIC 2008, Manual de Calidad
Elaboración: Verónica Quintana y Ana Chicaiza

CAPITULO IV

4. PROPUESTA PARA OPTIMIZAR LA GESTION FINANCIERA DE LA UNIDAD DE NEGOCIO CELEC EP - TRANSELECTRIC

4.1. INTRODUCCIÓN

Después de efectuar el análisis económico financiero de la de la Unidad de Negocio CELEC EP – TRANSELECTRIC se ha probado que existen ciertas falencias en la gestión financiera, por lo que se ha planteado alternativas y estrategias para dar solución a estos problemas; por ende en este capítulo presentamos una propuesta para optimizar la situación financiera de la Unidad de Negocio CELEC EP-TRANSELECTRIC, en donde se plantea los objetivos de la propuesta, metas e indicadores y un estudio de los componentes y actividades enfocados en mejorar la gestión de la Gerencia de la División Financiera, concertando una optimización en la utilización de los módulos del Sistema Informático IFS de y una mejora en la gestión.

La gestión financiera es una de las áreas funcionales habituales de la Unidad de Negocio, su función consiste en la interpretación de resultados, establecimiento de análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios para realizar las actividades de dicha organización. “El análisis financiero tiene como objetivo buscar las condiciones de equilibrio financiero de la Unidad de Negocio y la optimización de recursos lo cual es básico para la supervivencia de cualquier empresa que quiera permanecer brindando los servicios a la comunidad con responsabilidad y constancia”.³⁰

³⁰BRIGHAM & HOUSTON & CECSA, “Fundamentos de la Administración Financiera”. Editorial Continental, 1era Edición Español, México 2001, pág. 234

4.2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

4.2.1. OBJETIVO GENERAL

Mejorar la gestión financiera a través de capacitaciones al personal del área de Vicepresidencia Administrativa Financiera, basadas en el manejo de algunos módulos de presupuestos, contabilidad y tesorería del Sistema Informático IFS

4.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Incluir actualizaciones de políticas presupuestarias acordes al sector público.
- Agilizar la emisión de las certificaciones de disponibilidad presupuestaria.
- Mejorar el tiempo para efectuar los pagos asignados.
- Realizar seguimiento y control en las actividades que realiza el departamento de Tesorería.
- Realizar las conciliaciones bancarias en el sistema IFS.
- Mejorar la gestión del personal den el departamento de contabilidad.
- Agilizar el ingreso de registros informáticos.

4.3. METAS E INDICADORES

- **META**

“Se define como la traducción cuantitativa u operacional a la jerarquía de objetivos, que nos permiten medir el avance que estamos logrando en el desarrollo del mismo, dentro de un intervalo de tiempo y con esto nos permite evaluar a su vez, si las estrategias planteadas, son las correctas y arrojan los resultados esperados o si por el contrario requiere una modificación”.³¹

- **INDICADORES**

“Son medidas específicas, explícitas y objetivamente verificables de los cambios que producen las actividades planificadas en el proyecto; es el instrumento necesario para señalar la información que nos permita conocer los resultados alcanzados y poder medir el logro de las metas y objetivos de un proyecto”.³²

Cuadro N° 10, se puede observar los objetivos, estrategias, metas e indicadores de la propuesta para Optimizar la Gestión Financiera de la Unidad de Negocios CELEC EP-TRANSELECTRIC.

³¹ <http://1proyectodevida.wordpress.com/2010/11/11/%C2%BFque-es-una-meta-en-un-proyecto-de-vida/>

³² https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DIFP/Bpin/Guia_para_elaboracion_de_indicadores.pdf

Cuadro N° 17

METAS E INDICADORES

UNIDAD DE NEGOCIO TRANSELECTRIC

CUADRO DE METAS E INDICADORES			
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	INDICADORES
1. Recomendar actualizaciones de políticas presupuestarias acordes al sector público	1. Mejorar las políticas presupuestarias, tomando como referencia las de otra unidad de negocio en donde sus recursos también son propios.	Para el año 2013 , el 100% de las políticas presupuestarias se encontrarán actualizadas	Nº Políticas presupuestarias actualizadas 2013 menos (-) Nº total de Políticas presupuestarias 2012/ Políticas presupuestarias actualizadas 2013
2. Obtener las emisiones de las certificaciones de disponibilidad presupuestaria	2. Establecer directrices entre los departamentos de presupuestos y contabilidad a fin de eliminar procesos repetitivos, respecto a certificaciones de disponibilidad presupuestaria	Para el año 2013 , se implantara en el sistema una opción directa que permita verificar la disponibilidad presupuestaria	Nº Certificaciones emitidas en el año 2013 menos (-) Nº Certificaciones emitidas en el año 2012/Certificaciones emitidas en el año 2013
3. Incentivar a las autoridades pertinentes la contratación de personal para los departamentos de la División Financiera	3. Realizar un análisis con el jefe de cada departamento para identificar el Nº de Personas que hacen falta en su área	Para el año 2013, aumentar la contratación efectiva de personal que hace falta para los departamentos de la División Financiera	Nº Número de personal registrados en el año 2013 /Nº Número de personal registrados en el año 2012/ Número de personal registrados en el año 2013 .
4. Sugerir que las conciliaciones bancarias se realicen directamente en un módulo del sistema IFS	4. El departamento de Sistemas desarrolle una aplicación en el sistema IFS que permita realizar conciliaciones bancarias ya que no existe esta opción.	Para el año 2013 EL 100% de las conciliaciones bancarias se realizarán en el sistema IFS	Nº Conciliaciones bancarias durante el año 2013 menos (-)Nº Conciliaciones bancarias durante el año 2012/Conciliaciones bancarias durante el año 2013
5. Mejorar la gestión del personal en el departamento de contabilidad, tesorería y presupuestos	5. Realizar una charla emotiva en la que se logre concienciar la importancia de los valores corporativos y de esta manera mejorar su desempeño laboral.	Para el año 2013 se logrará que el 100% del personal mejore su gestión dentro del departamento contabilidad, tesorería y presupuestos	Número de personas que asistieron a las charlas /Nº total de personal de la División Financiera
6. Capacitar al personal en ciertos módulos de presupuestos, contabilidad y tesorería.	6. Realizar una capacitación para el personal del área División Financiera sobre el manejo de ciertos módulos de presupuestos, contabilidad y tesorería.	Para el año 2013 , el 100% del personal de la División Financiera conocerá sobre el manejo de ciertos módulos en los que tenían falencias	(Nº personal capacitado División Financiera/Nº personal División Financiera)*100

Fuente: Departamento Financiero - TRANSELECTRIC
 Elaboración: Verónica Quintana y Ana Chicaiza

4.4. COMPONENTES

4.4.1. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

“El sistema de control interno o de gestión es un conjunto de áreas funcionales en una empresa y de acciones especializadas en la comunicación y control al interior de la empresa. El sistema de gestión por intermedio de las actividades, afecta a todas las partes de la empresa a través del flujo de efectivo. La efectividad de una empresa se establece en la relación entre la salida de los productos o servicios y la entrada de los recursos necesarios para su producción.”³³

Entre las responsabilidades de la gerencia están:

- Controlar la efectividad de las funciones administrativas.
- Regular el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia en la empresa.
- Otros aspectos del desarrollo de la empresa, como crecimiento, rentabilidad y liquidez.

4.4.2. ENTORNO DE CONTROL

La Dirección Financiera General será la encargada de transmitir el mensaje de que la integridad y los valores éticos no pueden bajo ninguna circunstancia ser contravenidos, mensaje al cual los empleados deberán prestar atención, captarlo, entenderlo, asimilarlo y aplicarlo.

En el proceso de instituir valores a nivel de la Dirección General deberá ser la primera en demostrar continuamente mediante su accionar el establecimiento de un compromiso con los valores éticos y la competencia profesional; los mismos que son aspectos requeridos para la realización de trabajos concretos, permitiendo traducir niveles de competencia en conocimientos y habilidades imprescindibles.

³³<http://es.wikipedia.org>

Dentro de la integridad y valores éticos de la Unidad de Negocio CELEC EP-TRANSELECTRIC., se puede citar a los siguientes:

- Transparencia
- Cumplimiento regulatorio
- Responsabilidad
- Equidad
- Competencia
- Integridad
- Excelencia
- Solidaridad

- a) La Filosofía de Dirección y el Estilo de Gestión, suelen tener unos efectos omnipresentes en la Unidad de Negocio estos son naturalmente intangibles.
- b) La Estructura organizativa debe estar orientada a controlar adecuadamente las actividades de la Unidad de Negocio, sin inhibir el flujo necesario de información. Los ejecutivos deben comprender cuáles son sus responsabilidades de control y poseer la experiencia y los niveles de conocimientos requeridos en función de sus cargos. La Asignación de autoridad y responsabilidad, la delegación de autoridad y el establecimiento de políticas conexas ofrecen una base para el seguimiento de las actividades y el sistema de control y establecen los papeles respectivos de las personas dentro del sistema.
- d) Esta división de funciones está orientada a la autorización, custodia y registros. Estos controles pueden incluir acciones que la gerencia viene desarrollando en el curso de las responsabilidades que desempeñan tales como: la revisión de reportes de transacciones, revisión del respaldo documental de las transacciones, revisión de inventarios y verificación de reportes de sistemas con relación a estos activos, y la revisión o ejecución de

conciliaciones varias. Por lo tanto, si bien una segregación de funciones es un control, existe más de una manera de mitigar los riesgos relacionados con este control.

4.5. ACTIVIDADES

4.5.1. ACTIVIDADES DE CONTROL

Las actividades de control abarcan una gran variedad de políticas y procedimientos correspondientes de implantación que ayudan a asegurar que se sigan las directrices de la Gerencia, así también de que se lleven a cabo las acciones identificadas como necesarias para afrontar los riesgos, permitiendo de esta manera la consecución de los objetivos de la entidad.

Existen diferentes tipos de actividades de control que van desde controles preventivos a detectivos y controles de dirección.

A continuación se puede observar algunos ejemplos de las diversas actividades de control.

Análisis efectuados por la dirección: Los resultados obtenidos se analizan con los presupuestos, con el fin de evaluar en qué medida se están alcanzando los objetivos. Las acciones de la dirección relacionadas con el análisis y el seguimiento representan actividades de control.

Gestión directa de funciones por actividades: Los responsables de diversas funciones o actividades revisan los informes sobre los resultados logrados.

Proceso de información: Realización de controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones.

Controles físicos: Los más conocidos son los inventarios o recuentos físicos en los cuales se comprueba su existencia física con los registros de la compañía.

Indicadores de rendimiento: Los indicadores pueden actuar como medidor de control de las operaciones o de la información financiera. Por ejemplo fluctuaciones de los precios de compra (operacional), los cuales serán utilizados posteriormente para dar seguimiento a los resultados financieros, el análisis de los indicadores contribuye al control relativo de la información financiera.

Segregación de funciones: Efectúa el reparto de las tareas entre los empleados para que exista un control por oposición, un ejemplo sencillo sería que un vendedor no pueda modificar y aprobar los precios de ventas o los porcentajes de las comisiones recibidas por las ventas.

Las actividades de control se respaldan en dos elementos importantes: políticas y procedimientos.

Las políticas determinan que es lo que se debería hacer, y los procedimientos determinan las acciones a llevar a cabo para cumplir las políticas.

4.5.2. SISTEMA IFS

“Es un ERP (Planificación de Recursos Empresariales) (Enterprise ResourcePlanning), un sistema Integral de gestión empresarial que está diseñado para modelar y automatizar la mayoría de procesos en la empresa (Área financiera, comercial, logística, producción, ventas, compras). Su misión es facilitar la planificación de todos los recursos de la Unidad de Negocios CELEC EP-TRANSELECTRIC”.³⁴

IFS.- Sistema Integrado para la gestión de Contabilidad, Tesorería, Presupuesto, Activos Fijos, Bodegas.

Los documentos que se pueden realizar en el sistema IFS son: memos, oficios, manuales, planos, informes, resoluciones es decir documentos de interés de la Empresa.

³⁴<http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/3875/3/T-ESPE-032559-A.pdf>

Sistema Integrado de Información (IFS - Industrial and Financial System), proyecto de tecnología de punta que se implementó en la Unidad de Negocio CELEC EP-TRANSELCETRIC.

4.5.2.1. APLICACIONES – SISTEMA IFS

“Es un conjunto de aplicaciones que se encuentra constituido con los mismos principios empleados en las Empresas Manufactureras en la producción y montaje de componentes. Esto permite que los cambios y al evolución dentro de un componente no afecten a los otros”.³⁵

Tienen las siguientes características:

Cuadro N° 18

TABLA CARACTERÍSTICA IFS³⁶

CARACTERISTICAS IFS	
VERSION	7,5
RANGO DE PRECIO	300K-2M
No DE INSTALACIONES	2000+
RANGO DE USUARIOS	40-5000
PLATAFORMA	Oracle, Web, Based, (Saas)
SISTEMA OPERATIVO	Windows, Linux, Solaris, Aix, HP- UX

Fuente: Departamento de Soporte Informático - TRANSELECTRIC
Elaboración: Verónica Quintana y Ana Chicaiza

³⁵ Intranet: CELEC EP-TRANSELECTRIC

³⁶ <http://www.microsoft.com/spain/isaserver/prodinfo/overview.msp>

SISTEMA IFS provee los siguientes módulos para su operación:

- Gestión de Materiales
- Gestión de Órdenes y Ventas.
- Gestión de la Producción
- Gestión de Proveedores
- Gestión de Clientes
- Capacidades Adicionales- Recursos Humanos
- Servicios y Soporte.

4.5.2.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS

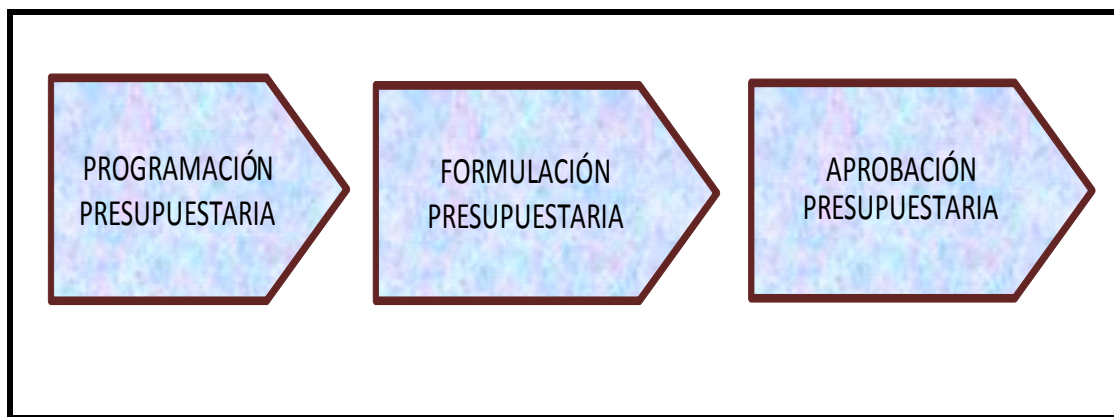
DISEÑO DEL PROCESO PRINCIPAL

“El proceso de presupuesto dentro de CELEC EP.-TRANSELECTRIC, tiene como fin planear, elaborar, ejecutar y controlar de forma efectiva la gestión presupuestaria de la empresa en un período determinado, convirtiéndose en una herramienta que permita medir el cumplimiento de los objetivos y metas fijados por la alta gerencia a continuación el siguiente flujo-grama”.³⁷

³⁷<http://transintra/PRESUPUESTO.PDF>

GRAFICO N° 16

PROCESO DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS



Fuente: Departamento de Presupuestos - TRANSELECTRIC
Elaboración: Verónica Quintana y Ana Chicaiza

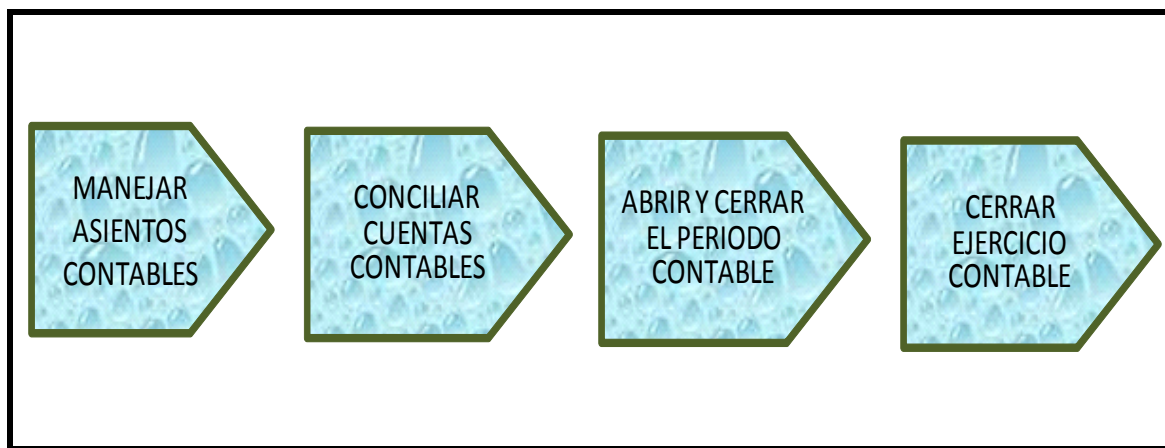
4.5.2.3. DESCRIPCION DEL PROCESO DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

DISEÑO DEL PROCESO PRINCIPAL

El proceso de Registrar la Contabilidad, dentro del sistema IFS, inicia con la Definición de los datos básicos financieros, finalizando con el Cierre del ejercicio Contable.

GRAFICO N° 17

PROCESO DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD



Fuente: Departamento de Contabilidad - TRANSELECTRIC
Elaboración: Verónica Quintana y Ana Chicaiza

El proceso de Contabilidad, dentro de CELEC S.A.-TRANSELECTRIC, tiene como fin:
Facilitar y asegurar transacciones financieras y registros contables, confiables, previa la revisión oportuna de los documentos de respaldo, para satisfacer los requerimientos de los clientes internos y externos de CELEC EP –TRANSELECTRIC.

DENTRO DEL SISTEMA IFS DICHO PROCESO SE EJECUTA MEDIANTE LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES:³⁸

- Definir los datos para la creación de la Empresa
- Crear Empresa
- Configurar Reglas Básicas de Contabilidad
- Definir cadena de códigos (codestring).
- Definir Cadena de Códigos.

³⁸ <http://transintra/CONTABILIDAD.PDF>

- Parametros de la Cuenta Contable.
- Definir demanda de Elemento Analítico para Cuenta Contable.
- Parametros de la Elementos Analíticos.
- Relacionar visiones gerenciales (codeparts).
- Definir Divisa
- Crear Reglas de contabilización.
- Control de contabilización.
- Crear clases y combinar Autoridad.
- Definir Grupo de Usuarios.
- Definir Estructura de Plan de Cuentas.
- Asiento Contable
- Crear un asiento manual.
- Consulta de asiento manual y demás asientos en la Tabla de Espera
- (HoldTable).
- Actualización de Asientos Contables y consultas.
- Conciliar la Contabilidad
- Conciliación de Cuentas Contables
- Abrir y Cerrar Períodos Contables.
- Cierre del Ejercicio Contable
- Cierre Preliminar
- Proceso de Regulación
- Fin del Ejercicio

4.5.2.4. DESCRIPCION DEL PROCESO DEL DEPARTAMENTO DE TESORERIA

DISEÑO DEL PROCESO PRINCIPAL

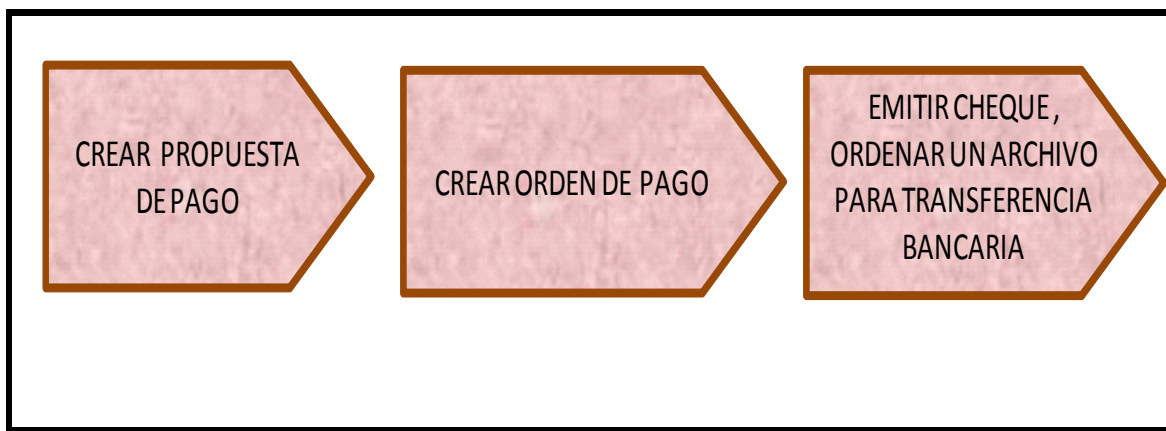
El proceso de Tesorería, dentro de CELEC EP-TRANSELECTRIC, tiene como fin:

Asegurar que las obligaciones de pago adquiridas por CELEC EP- TRANSELECTRIC sean cubiertas a través de las formas de pago previstas para el efecto, garantizando que no se dupliquen los pagos.

Realizar la respectiva conciliación Bancaria revisando las transacciones bancarias y analizarlas con los respectivos Estados de Cuenta Bancarios emitiendo un resumen de partidas conciliatorias entre un período y otro.

GRAFICO N° 18

PROCESO DEPARTAMENTO DE TESORERÍA



Fuente: Departamento de Tesorería- TRANSELECTRIC
Elaboración: Verónica Quintana y Ana Chicaiza

DENTRO DEL SISTEMA IFS DICHO PROCESO SE EJECUTA MEDIANTE LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES:³⁹

- Crear la propuesta de pago.
- Crear la Orden d Pago
- Emitir el cheque o generar una transferencia bancaria

³⁹<http://transintra/TESORERIA.PDF>

ENTREVISTA

INFORMANTES:

1. Ing. Leonardo Vásquez G

DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO

2. Lcda. Cecilia Paredes M.

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

3. Ing. Pablo Espinosa M.

DEPARTAMENTO DE TESORERIA Y ESTUDIOS FINANCIEROS

TEMA: Procesos y funciones del Área Financiera

✓ DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO

- ◆ El departamento de Presupuestos envía con anticipación a cada departamento los requerimientos presupuestarios en los formularios desarrollados para efecto. (Ejercicio fiscal anterior)
- ◆ Cada departamento ingresa los requerimientos presupuestarios conforme su programación para la compra de bienes y servicios futuros. (Ejercicio fiscal anterior)
- ◆ Elaborar la proforma presupuestaria anual y enviar al directorio para su aprobación. (Ejercicio fiscal anterior)

- ◆ Previo a la realización de un pago o contratación bien o servicio cada departamento solicita la disponibilidad presupuestaria al departamento de presupuesto.
- ◆ El departamento de presupuesto revisa el espacio presupuestario disponible y existente en el presupuesto aprobado en el año fiscal vigente.
- ◆ Emitir las disponibilidades presupuestarias con cargo a las partidas presupuestarias correspondientes
- ◆ Registrar el compromiso efectuado mediante la disponibilidad presupuestaria para determinar el saldo disponible en cada partida presupuestaria.
- ◆ Una vez que dicho pago fue registrado contablemente el departamento de presupuesto cruza la información con las correspondientes partidas presupuestarias, a fin de generar la ejecución presupuestaria.
- ◆ Elaboración de la liquidación presupuestaria mensual.

✓ **DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**

- ◆ Compra de un bien o adquirir un servicio.
- ◆ En la proforma del año se presupuesta la compra del bien con anticipación, o el servicio que se solicitara.
- ◆ Se elabora una orden de compra en la cual se detalla el bien o servicio para adquirir.
- ◆ Se describe el bien o servicios que se va adquirir en el sistema.
- ◆ Elaborar la solicitud de pago al proveedor con sus respectivas firmas de responsabilidad de CELEC EP-TRANSELECTRIC.

- ◆ El proveedor deja la factura para el respectivo pago.
- ◆ Se presenta el informe de disponibilidad presupuestaria.
- ◆ Ingresa a la secretaria del área financiera para la elaboración del pago, registran el ingreso de todas las compras y pagos en general.
- ◆ Otra persona revisa los pagos que estén bien documentados, luego pasa a otra persona para que los distribuya según el valor si es menos (-) de 5.000 (cinco mil dólares) realizan los pagos normalmente, pero si es más (+) de 5.000 (cinco mil dólares) el contador realiza un análisis sobre el valor antes de realizar el pago.
- ◆ Pasa para la revisión de las respectivas firmas.
- ◆ Por ultimo pasa nuevamente a recepción para que se registre la salida del documento.

✓ **DEPARTAMENTO DE TESORERIA**

- ◆ Ingresan los pagos al departamento mencionado.
- ◆ Pasa a tesorería revisan el pago que este bien desarrollado con todo los ítems necesarios, en caso que no los tengan toda la gestión no tendrá validez y se devuelve el pago a recepción para que registre la devolución a la persona o proveedor que presento la documentación para que realice las correcciones respectivas o ajustes contables.
- ◆ Direccionan los pagos de distintas formas: cheque, transferencias, o por fideicomiso para que los aprueben.
- ◆ Se elabora una nueva orden de pago.

- ◆ Se envía la orden pago a la persona que coloca las firmas de responsabilidad o aprobación.
- ◆ Realizan la devolución de los documentos con las firmas y aprobación para el pago respectivo
- ◆ La persona indicada realiza la transferencia o pago de cheque.
- ◆ Otra persona realiza el pago por fideicomiso.

4.5.3. ACTIVIDADES Y TIEMPOS

“Es una descripción específica de las actividades y del tiempo que se va a emplear para la ejecución del proyecto. Se debe organizar el trabajo en fechas probables, para saber cuánto tiempo requerirá elaborar el trabajo definitivo”.⁴⁰

⁴⁰Fundamentos de la administración Financiera, James C. Van Horne y John M. Wachowicz Hijo, 11a Edición.

Cuadro N° 19

ACTIVIDADES Y TIEMPOS

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	TIEMPOS
1. Recomendar actualizaciones de políticas presupuestarias acordes al sector público	1. Mejorar las políticas presupuestarias, tomando como referencia las de otra unidad de negocio en donde sus recursos también son propios.	a.- Analizar las políticas de otras Unidades de Negocio	15 días
		b.- Determinar que políticas serán implementadas en la Unidad de Negocio	12 días
		c.- Implementación de las políticas presupuestarias	1 mes
		d.- Control del funcionamiento de las políticas presupuestarias	1 mes
2. Agilizar las emisiones de las certificaciones de disponibilidad presupuestaria	2. Establecer directrices entre los departamentos de presupuestos y contabilidad a fin de eliminar procesos repetitivos, respecto a certificaciones de disponibilidad presupuestaria	a.- Mantener reuniones para determinar las directrices en dichos departamentos.	2 días
		b.- Verificar el número de certificaciones que ingresan al departamento de presupuesto	1 día
		c.- Actualizar el presupuesto con las disponibilidades presupuestarias	12 días
3. Incentivar a las autoridades pertinentes la contratación de personal para los departamentos de la División Financiera	3. Realizar un análisis con el jefe de cada departamento para identificar el N° de Personas que hacen falta en su área	a.- Proceso de selección con el perfil adecuado	15 días
		b.- Pruebas para el personal seleccionado.	2 horas
		c.- Seleccionar a la persona que alcanzó el mayor puntaje y cumplió con el perfil que requiere el departamento.	3 días
		d.- Resoluciones para la contratación con 3 meses de prueba.	3 horas

4. Sugerir que las conciliaciones bancarias se realicen directamente en un módulo del sistema IFS	4. El departamento de Sistemas desarrolle una aplicación en el sistema IFS que permita realizar conciliaciones bancarias ya que no existe esta opción.	a.- Desarrollar una aplicación en el Sistema IFS que permita realizar conciliaciones bancarias	12 días
		b.- Ejecutar y procesar las conciliaciones bancarias en el Sistema IFS	7 días
		c.- Verificar el número de conciliaciones bancarias que se realizan manualmente y cuantas serían las que se conseguiría si se las realiza en el Sistema IFS	10 días
5. Mejorar la gestión del personal en el departamento de contabilidad, tesorería y presupuestos	5. Realizar una charla emotiva en la que se logre concienciar la importancia de los valores corporativos y de esta manera mejorar su desempeño laboral.	a.- Realizar una charla sobre valores corporativos al personal de los departamentos de la División Financiera	4 días
		b.- Delinea funciones al personal de acuerdo al cargo que desempeñan	15 días
		c.- Determinar tiempos y responsabilidades	12 días
		d.- Realizar una evaluación sobre el desempeño laboral después de la charla	7 días
6. Capacitar al personal en ciertos módulos de presupuestos, contabilidad y tesorería.	5. Realizar una capacitación para el personal del área División Financiera sobre el manejo de ciertos módulos de presupuestos, contabilidad y tesorería.	a.- Seleccionar los módulos de presupuestos, contabilidad y tesorería que el personal tiene falencias	15 días
		b.- Establecer el tiempo de demora de la capacitación por departamento	3 días
		c.- Determinar el número de personal que va a ser capacitado	15 días
		d.- Fijar el lugar, la fecha y hora de la capacitación	15 días
		e.- Coordinar con el personal interno especializado del IFS que difundirá la capacitación.	15 días

Fuente: Departamento Financiero - TRANSELECTRIC
Elaboración: Verónica Quintana y Ana Chicaiza

4.6. RESPONSABLES

Estos serán los responsables de elaborar, vigilar y concluir con las actividades programadas en las propuestas, estos están determinados por el departamento financiero el cual tiene su área de presupuesto, contabilidad, y tesorería los costos el departamento de Recursos humano realizara un análisis.

Cuadro N° 20

RESPONSABLES			
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
1. Recomendar actualizaciones de políticas presupuestarias acordes al sector público	1. Mejorar las políticas presupuestarias, tomando como referencia las de otra unidad de negocio en donde sus recursos también son propios.	a.- Analizar las políticas de otras Unidades de Negocio	1.- Recursos propios de Empresa con la ayuda permanente del departamento de Presupuesto.(Ing. Leonardo Vasquez)
		b.- Determinar que políticas serán implementadas en la Unidad de Negocio	
		c.- Implementación de las políticas presupuestarias	
		d.- Control del funcionamiento de las políticas presupuestarias	
2. Agilizar las emisiones de las certificaciones de disponibilidad presupuestaria	2. Establecer directrices entre los departamentos de presupuestos y contabilidad a fin de eliminar procesos repetitivos, respecto a certificaciones de disponibilidad presupuestaria	a.- Mantener reuniones para determinar las directrices en dichos departamentos.	El personal que asignen de los departamentos: 1.- Contabilidad (Lcda. Norma Salme y Lcda. Cecilia Paredes) 2.- Presupuesto (Ing. Leonardo Vasquez) 3.- Tesorería (Ing. Pablo
		b.- Verificar el número de certificaciones que ingresan al departamento de presupuesto	
		c.- Actualizar el presupuesto con las disponibilidades presupuestarias	
3. Incentivar a las autoridades pertinentes la contratación de personal para los departamentos de la División Financiera	3. Realizar un análisis con el jefe de cada departamento para identificar el N° de Personas que hacen falta en su área	a.- Proceso de selección con el perfil adecuado	1.- Departamento de Talento Humano 2.- Departamento de Tesorería (Ing. Pablo Espinosa)
		b.- Pruebas para el personal seleccionado.	
		c.- Seleccionar a la persona que alcanzó el mayor puntaje y cumplió con el perfil que requiere el departamento.	
		d.- Resoluciones para la contratación con 3 meses de prueba.	

4. Sugerir que las conciliaciones bancarias se realicen directamente en un módulo del sistema IFS	4. El departamento de Sistemas desarrolle una aplicación en el sistema IFS que permita realizar conciliaciones bancarias ya que no existe esta opción.	a.- Desarrollar una aplicación en el Sistema IFS que permita realizar conciliaciones bancarias	1.- Consultores IFS 2.- Departamento de Tesorería (Pablo Espinosa)
		b.- Ejecutar y procesar las conciliaciones bancarias en el Sistema IFS	
		c.- Verificar el número de conciliaciones bancarias que se realizan manualmente y cuantas serían las que se conseguiría si se las realiza en el Sistema IFS	
5. Mejorar la gestión del personal en el departamento de contabilidad, tesorería y presupuestos	5. Realizar una charla emotiva en la que se logre concienciar la importancia de los valores corporativos y de esta manera mejorar su desempeño laboral.	a.- Realizar una charla sobre valores corporativos al personal de los departamentos de la División Financiera	1.- Departamento de Talento Humano 2.- Departamento de Tesorería (Ing. Pablo Espinosa)
		b.- Delinea funciones al personal de acuerdo al cargo que desempeñan	
		c.- Determinar tiempos y responsabilidades	
		d.- Realizar una evaluación sobre el desempeño laboral después de la charla	
6. Capacitar al personal en ciertos módulos de presupuestos, contabilidad y tesorería.	6. Realizar una capacitación para el personal del área División Financiera sobre el manejo de ciertos módulos de presupuestos, contabilidad y tesorería.	a.- Seleccionar los módulos de presupuestos, contabilidad y tesorería que el personal de la División Financiera tiene falencias	1.- Personal Especializado del IFS (Capacitación informática) 2.- Soporte de Informática.(Ing. Rodrigo Hermosa) 3.- El personal designado de los Departamentos de Contabilidad, Presupuesto, Tesorería.
		b.- Establecer el tiempo de demora de la capacitación	
		c.- Determinar el número de personal que va a ser capacitado	
		d.- Fijar el lugar, la fecha y hora de la capacitación	
		e. Coordinar que personal interno es el que difundirá la capacitación	

Fuente: Departamento Financiero - TRANSELECTRIC
Elaboración: Verónica Quintana y Ana Chicaiza

4.7. MEDIOS DE VERIFICACIÓN

Las fuentes de verificación son los medios a través de los cuales podremos constatar, conocer y verificar el cumplimiento de las metas y de los objetivos.

La fuente nos permite precisar e identificar donde obtener la información necesaria para verificar el grado de cumplimiento de las metas, en virtud del cual, los indicadores deben tener coherencia con dichas fuentes, de esa manera se elaborarán instrumentos confiables que permitan recoger la información pertinente.

Las fuentes de verificación, así como los indicadores constituyen una base fundamental para la construcción de los sistemas de seguimiento y evaluación de un proyecto.

Cuadro N° 21

CUADRO MEDIOS DE VERIFICACIÓN				
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	INDICADORES	CUMPLIMIENTO DE LA PROPUESTA
1. Recomendar actualizaciones de políticas presupuestarias acordes al sector público	1. Mejorar las políticas presupuestarias, tomando como referencia las de otra unidad de negocio en donde sus recursos también son propios.	Para el año 2013 , el 100% de las políticas presupuestarias se encontrarán actualizadas	Nº Políticas presupuestarias actualizadas 2013 menos (-) Nº total de Políticas presupuestarias 2012/ Políticas presupuestarias actualizadas 2013	100%
2. Obtener las emisiones de las certificaciones de disponibilidad presupuestaria	2. Establecer directrices entre los departamentos de presupuestos y contabilidad a fin de eliminar procesos repetitivos, respecto a certificaciones de disponibilidad presupuestaria	Para el año 2013 , se implantara en el sistema una opción directa que permita verificar la disponibilidad presupuestaria	Nº Certificaciones emitidas en el año 2013 menos (-) Nº Certificaciones emitidas en el año 2012/Certificaciones emitidas en el año 2013	100%
3. Incentivar a las autoridades pertinentes la contratación de personal para los departamentos de la División Financiera	3. Realizar un análisis con el jefe de cada departamento para identificar el Nº de Personas que hacen falta en su área	Para el año 2013, aumentar la contratación efectiva de personal que hace falta para los departamentos de la División Financiera	Nº Número de personal registrados en el año 2013 /Nº Número de personal registrados en el año 2012/ Número de personal registrados en el año 2013 .	100%
4. Sugerir que las conciliaciones bancarias se realicen directamente en un módulo del sistema IFS	4. El departamento de Sistemas desarrolle una aplicación en el sistema IFS que permita realizar conciliaciones bancarias ya que no existe esta opción.	Para el año 2013 EL 100% de las conciliaciones bancarias se realizarán en el sistema IFS	Nº Conciliaciones bancarias durante el año 2013 menos(-)Nº Conciliaciones bancarias durante el año 2012/Conciliaciones bancarias durante el año 2013	100%
5. Mejorar la gestión del personal en el departamento de contabilidad, tesorería y presupuestos	5. Realizar una charla emotiva en la que se logre concienciar la importancia de los valores corporativos y de esta manera mejorar su desempeño laboral.	Para el año 2013 se logrará que el 100% del personal mejore su gestión dentro del departamento contabilidad, tesorería y presupuestos	Número de personas que asistieron a las charlas /Nº total de personal de la División Financiera	100%
6. Capacitar al personal en ciertos módulos de presupuestos, contabilidad y tesorería.	6. Realizar una capacitación para el personal del área División Financiera sobre el manejo de ciertos módulos de presupuestos, contabilidad y tesorería.	Para el año 2013 , el 100% del personal de la División Financiera conocerá sobre el manejo de ciertos módulos en los que tenían falencias	(Nº personal capacitado División Financiera/Nº personal División Financiera) *100	100%

Fuente: Departamento Financiero - TRANSELECTRIC
 Elaboración: Verónica Quintana y Ana Chicaiza

4.8. ESTIMACIÓN DEL COSTO

La Estimación del Costo es invertir en dólares una actividad para luego obtener un resultado de la inversión planteada acumulando lo que queremos lograr en el proyecto planteado, a continuación presentamos el cuadro respectivos de costos.

Cuadro N° 22

CUADRO DE COSTOS					
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	DETALLE DE COSTO	COSTOS
1. Recomendar actualizaciones de políticas presupuestarias acordes al sector público	1. Mejorar las políticas presupuestarias, tomando como referencia las de otra unidad de negocio en donde sus recursos también son propios.	a.- Analizar las políticas de otras Unidades de Negocio b.- Determinar que políticas serán implementadas en la Unidad de Negocio c.- Implementación de las políticas presupuestarias d.- Control del funcionamiento de las políticas presupuestarias	1.- Recursos propios de Empresa con la ayuda permanente del departamento de Presupuesto.(Ing. Leonardo Vasquez)	Taller o reunion con el personal involucrado, en la Instalacion contratada para el efecto.	500,00
2. Agilizar las emisiones de las certificaciones de disponibilidad presupuestaria	2. Establecer directrices entre los departamentos de presupuestos y contabilidad a fin de eliminar procesos repetitivos, respecto a certificaciones de disponibilidad presupuestaria	a.- Mantener reuniones para determinar las directrices en dichos departamentos. b.- Verificar el número de certificaciones que ingresan al departamento de presupuesto c.-Actualizar el presupuesto con las disponibilidades presupuestarias	El personal que asignen de los departamentos: 1.- Contabilidad (Lcda. Norma Salme) 2.- Presupuesto (Ing. Leonardo Vasquez) 3.- Tesorería (Ing. Pablo Espinosa)	No se necesita de ningun costo	0,00
3. Incentivar a las autoridades pertinentes la contratación de personal para los departamentos de la División Financiera	3. Realizar un análisis con el jefe de cada departamento para identificar el N° de Personas que hacen falta en su área	a.- Proceso de selección con el perfil adecuado b.- Pruebas para el personal seleccionado. c.- Seleccionar a la persona que alcanzó el mayor puntaje y cumplió con el perfil que requiere el departamento. d.- Resoluciones para la contratación con 3 meses de prueba.	1.- Departamento de Talento Humano 2.- Departamento de Tesorería (Ing. Pablo Espinosa)	Contrato de una (1) persona por el valor de US\$ 700 a plazo fijo eventual por (1 años)	8.400,00
4. Sugerir que las conciliaciones bancarias se realicen directamente en un módulo del sistema IFS	4. El departamento de Sistemas desarrolle una aplicación en el sistema IFS que permita realizar conciliaciones bancarias ya que no existe esta opción.	a.- Desarrollar una aplicación en el Sistema IFS que permita realizar conciliaciones bancarias b.- Ejecutar y procesar las conciliaciones bancarias en el Sistema IFS c.- Verificar el número de conciliaciones bancarias que se realizan manualmente y cuantas serían las que se conseguiría si se las realiza en el Sistema IFS	1.- Consultores IFS 2.- Departamento de Tesorería (Pablo Espinosa)	Contratar una actualización para el sistema (Realice Conciliaciones Bancarias)	5.000,00
5. Mejorar la gestión del personal en el departamento de contabilidad, tesorería y presupuestos	5. Realizar una charla emotiva en la que se logre concienciar la importancia de los valores corporativos y de esta manera mejorar su desempeño laboral.	a.- Realizar una charla sobre valores corporativos al personal de los departamentos de la División Financiera b.- Delinea funciones al personal de acuerdo al cargo que desempeñan c.- Determinar tiempos y responsabilidades d.- Realizar una evaluación sobre el desempeño laboral después de la charla	1.- Departamento de Talento Humano 2.- Departamento de Tesorería (Ing. Pablo Espinosa)	Charlas de motivacion para 30 personas de la Division Financiera por un valor de US\$ 20,00	600,00
6. Capacitar al personal en ciertos módulos de presupuestos, contabilidad y tesorería.	6. Realizar una capacitación para el personal del área División Financiera sobre el manejo de ciertos módulos de presupuestos, contabilidad y tesorería.	a.- Seleccionar los módulos de presupuestos, contabilidad y tesorería que el personal de la División Financiera tiene falencias b.- Establecer el tiempo de demora de la capacitación c.- Determinar el número de personal que va a ser capacitado d.- Fijar el lugar, la fecha y hora de la capacitación e. Coordinar que personal interno es el que difundirá la capacitación	1.- Personal Especializado del IFS (Capacitación Informática) 2.- S aporte de Informática.(Ing. Rodrigo Hermosa) 3.- El personal designado de los Departamentos de Contabilidad, Presupuesto, Tesorería.	Coffee Break para 16 personas por el valor de US\$6.25	100,00
TOTAL COSTOS					14.600,00

Fuente: Departamento Financiero - TRANSELECTRIC
Elaboración: Verónica Quintana y Ana Chicaiza

4.9. ANÁLISIS COSTO- BENEFICIO

El costo-beneficio es una lógica o razonamiento basado en el principio de obtener los mayores y mejores resultados al menor esfuerzo invertido, tanto por eficiencia técnica como por motivación humana. Se supone que todos los hechos y actos pueden evaluarse bajo esta lógica, aquellos dónde los beneficios superan el costo son exitosos, caso contrario fracasan.

“El análisis costo-beneficio es una técnica importante dentro del ámbito de la teoría de la decisión. Pretende determinar la conveniencia de un proyecto mediante la enumeración y valoración posterior en términos monetarios de todos los costes y beneficios derivados directa e indirectamente de dicho proyecto. Este método se aplica a obras sociales, proyectos colectivos o individuales, empresas privadas, planes de negocios, etc., prestando atención a la importancia y cuantificación de sus consecuencias sociales y/o económicas”.⁴¹

⁴¹ <http://www.mitecnologico.com/Main/EvaluacionDelCostoBeneficio>

Cuadro N° 23

ANÁLISIS COSTO BENEFICIO				
COSTOS		VALOR	BENEFICIOS ANUALES	VALOR
1. Capacitación al personal en ciertos módulos de presupuestos, contabilidad y tesorería.	16 personas para capacitar	500,00	1. Disminución y ahorro en el pago de horas extras al personal de la División Financiera	25.000,00
2. Incentivar a las autoridades pertinentes la contratación de personal para los departamentos de la División Financiera	Contrato de una (1) persona por el valor de US\$ 700,00 mensuales	8.400,00	2. Multas por demora en el pago a proveedores	14.863,77
3. Contrato de una actualización para el sistema IFS, para que en el módulo Contabilidad se pueda realizar las Conciliaciones Bancarias		5.000,00		
4. Charlas de motivación para el personal de la División Financiera		600,00		
5. Coffe Break para el personal que recibió la capacitación sobre los módulos Sistema IFS	16 personas para capacitar	100,00		
COSTO TOTALES		\$ 14.600,00	BENEFICIOS TOTALES	\$ 39.863,77

Fuente: Departamento Financiero - TRANSELECTRIC
 Elaboración: Verónica Quintana y Ana Chicaiza

- ANÁLISIS CUADRO:**

FORMULA: (BENEFICIOS TOTALES / COSTOS TOTALES)

$$(23.950,00/ 14.600,00)= 2.73$$

Los cálculos demuestran un beneficio substancial para el primer año (US\$ 25.263,77). Sin embargo, la relación de beneficio a costo era de 2.73 de retorno por cada dólar gastado (39.863,77/ 14.600,00). Este sería un retorno positivo, que valdría la pena y la realización de la capacitación, ya que implica un mejoramiento en el manejo del Sistema IFS del personal de la División Financiera.

4.9.1. ANÁLISIS DEL COSTO

El costo para cada problema percibido en los departamentos de Contabilidad, Presupuesto, Tesorería, proyecta un valor bajo, con relación a las pérdidas de proveedores por falta de pago.

La propuesta es mejorar la Gestión Financiera, esto involucra varias actividades que se deben establecer, para lograr estabilidad y como resultado la disminución de quejas de varios proveedores.

Se estima que la propuesta de disminuir problemas y quejas en la División Financiera de CELEC EP-TRANSELECTRIC tendría un costo que variaría entre US\$ 14.600,00, lo que corresponden ciertas actividades tomada en cuenta como: Implementación de Políticas Presupuestarias; Selección de personal; adaptación de un complemento en el sistema IFS; desarrollo de talleres, charlas de motivación y desempeño; realizar las capacitaciones necesarias para el personal, para que no existan vacíos y el personal quede satisfecho con la instrucción.

El costo establecido puede variar dependiendo de las metas y opciones que se elijan.

4.9.2. ANÁLISIS DEL BENEFICIO

El beneficio de la propuesta, viene determinado por la mejora del nivel de bienestar general o condiciones de los departamentos, directamente de la División Financiera, el beneficiario no se le puede cuantificar monetariamente pero si ver a futuro buenos logros del esfuerzo realizado.

El costo con relación a los problemas que tiene la División Financiera se detalla a continuación:

- Disminución y ahorro de horas extras al personal de los departamentos de Contabilidad, Presupuesto, Tesorería.
- Multas por demora en el pago a Proveedores

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

1. La Unidad de Negocio de la Corporación Eléctrica del Ecuador -CELEC EP-, es la responsable de operar el Sistema Nacional de Transmisión, garantizando al país el servicio público de transmisión de energía eléctrica, respondiendo a los principios de calidad, eficiencia, accesibilidad y continuidad, con responsabilidad social y ambiental.
2. Después de un análisis situacional de la división financiera de la Unidad de Negocio CELEC EP-TRANSELCTRIC, se ha identificado que la falencia en la gestión radica principalmente en los procesos prolongados de adquisición y pago de bienes y suministros, lo que genera retraso en las actividades y multas por parte de los proveedores por recibir su pago fuera de tiempo.
3. La Unidad de Negocio CELEC EP-TRANSELCTRIC, no cuenta con un manual de control interno para los departamentos de la división financiera.
4. La falta de capacitación al personal de la división financiera en ciertos módulos de contabilidad, tesorería y presupuestos del Sistema Informático IFS, provoca que exista deficiencia en el ingreso de transacciones y en la elaboración de documentos administrativos.
5. La Unidad de Negocio CELEC EP-TRANSELCTRIC, presenta sus estados financieros con resultados positivos, lo que permite a la gerencia la toma de decisiones a tiempo y continuar con sus actividades.

5.2. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda la creación, implementación y uso de un manual de Control Interno en los departamentos de la División Financiera, con el fin de que las operaciones se realicen con eficiencia y eficacia.
2. Se recomienda la implementación de ciertos módulos de Presupuestos, Contabilidad y Tesorería en el sistema Informático IFS, ya que permitirán que el personal de la división financiera, realice los procesos a tiempo y de esta manera se optimice recursos.
3. Se recomienda realizar capacitaciones al personal de la división financiera sobre el manejo del Sistema IFS, en especial a los que se encargan de ingresar las transacciones y procesos de adquisición en el sistema.
4. Se recomienda charlas de motivación al personal en las que se enfatizen los objetivos, misión y visión de la empresa, con el fin de lograr un compromiso y lealtad con la institución.
5. Se recomienda difundir al personal de la compañía, los procedimientos a aplicar en cada uno de los departamentos de la división financiera, esto ayudará a que los colaboradores de la institución estén claros de sus funciones y de esta manera se direccionen a un mismo lugar y alcanzar en conjunto los objetivos planteados.

5.3. ANEXOS

ANEXO 1

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

	AÑO 2012						AÑO 2013								
SEMANAS	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCTUBRE	NOVIE	DICIEMB	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
ACTIVIDADES															
RECOPILACION DE INFORMACION															
PLAN DE TESIS															
DESARROLLO DE CAPITULOS															
CAÍTULO I															
CAPITULO II															
CAPITULO III															
CAPITULO IV															
CAPITULO V															
ENTRAGA DE BORRADORES															
CORRECCIONES DE BORRADORES															
PRESENTACION DE LA TESIS															
INFORMES DEL TRIBUNAL															
DEFENSA ORAL DE GRADO															

ANEXO 2

PERSONAL DE LA DIVISION FINANCIERA

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD



ANEXO 3

DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO Y TESORERIA



ANEXO 4

PERSONAL TECNICO



ANEXO 5

MONITOREO EN EL CENTROS DE CONTROL DEL SISTEMA NACIONAL INTERCONECTADO.



ANEXO 6

OPERADORES DE LAS SUBESTACIONES



ANEXO 7

PATIOS DE LA SUBESTACION PASCUALES



ANEXO 8



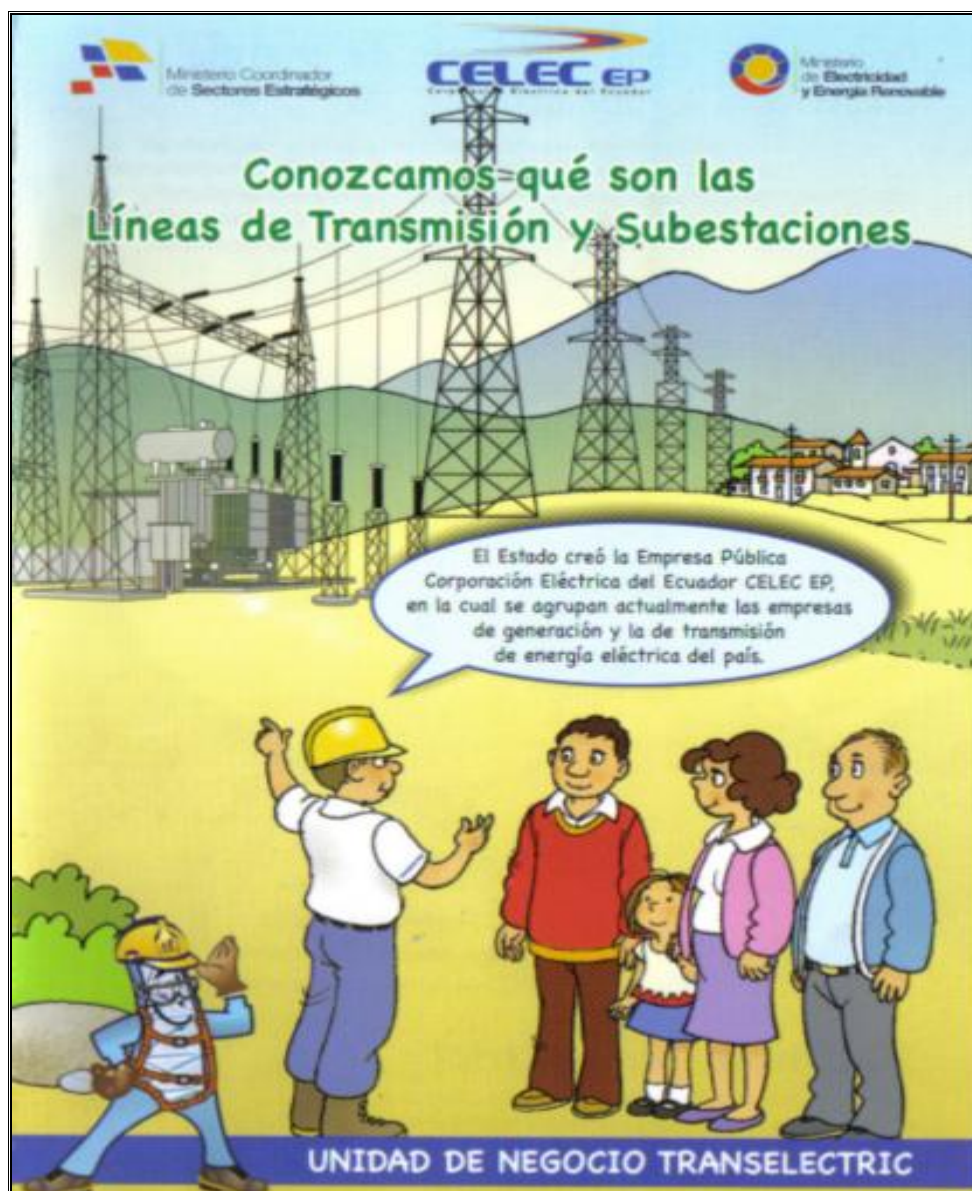
ANEXOS 9

PERSONAL ZONA NORTE DE LAS SUBESTACIONES



ANEXOS 10

LINEAS DE TRASMISIÓN EN LAS SUBESTACIONES

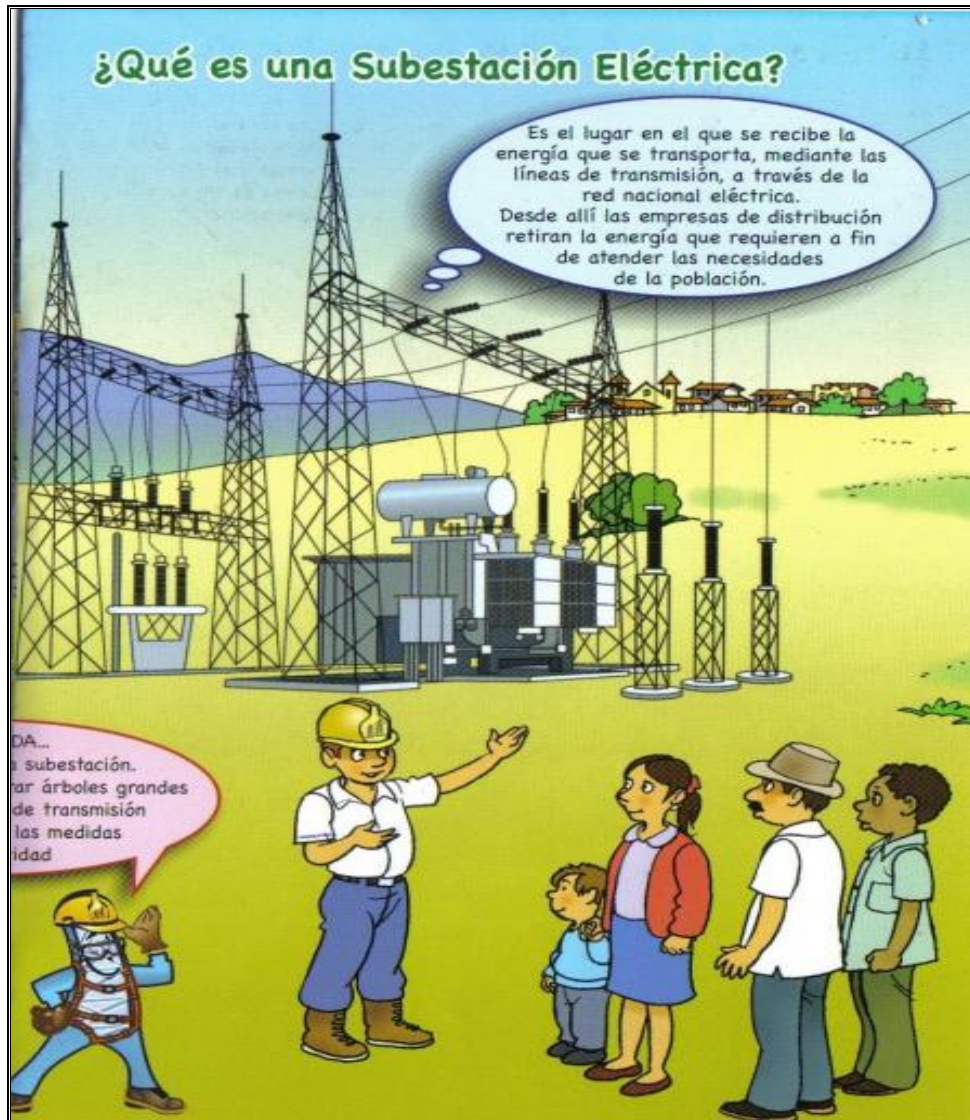


ANEXO 11

ABASTECIMIENTO DE ENERGIA ELECTRICA PARA EL PAIS

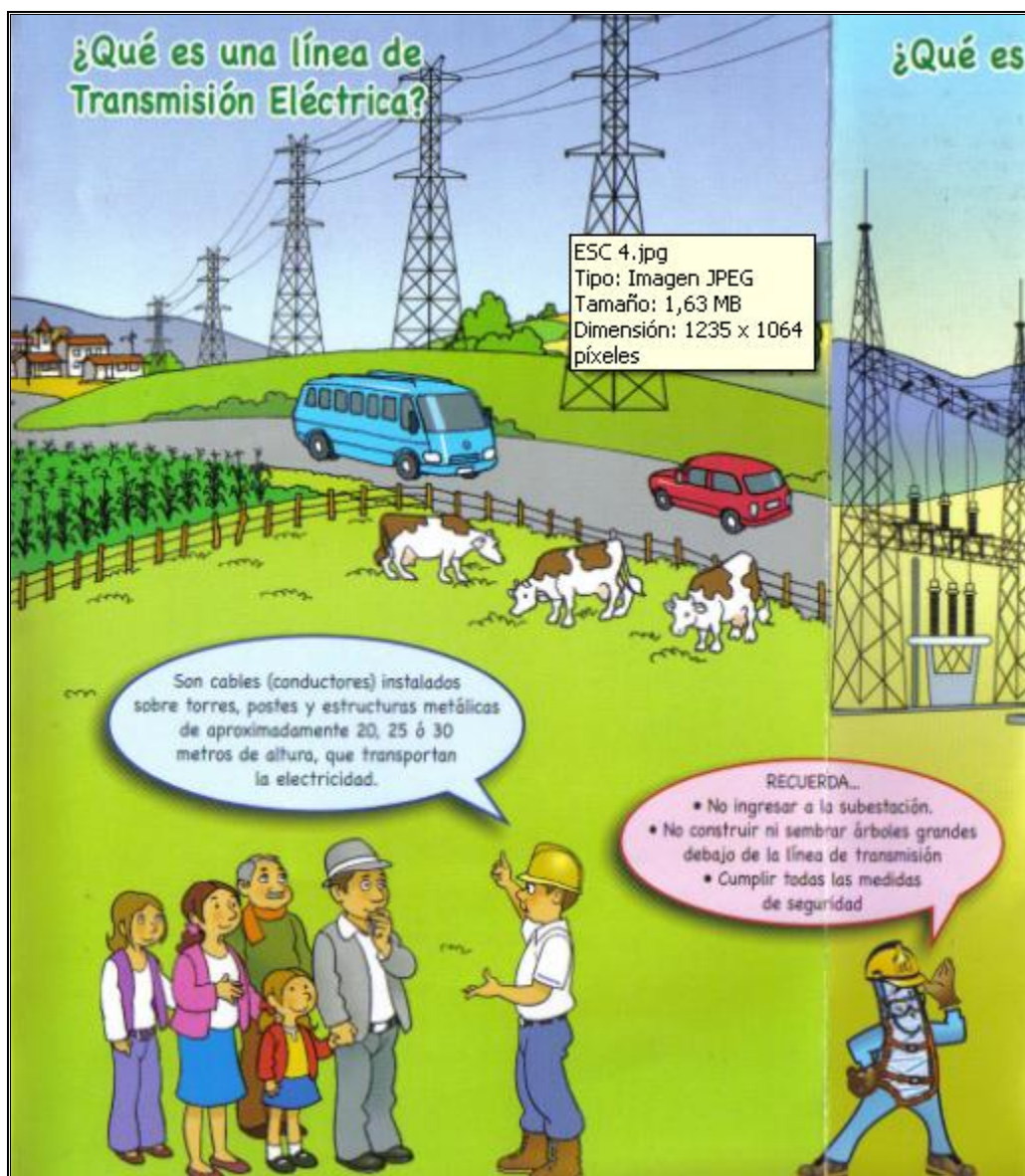


SUBESTACION ELECTRICA DEFINICION



ANEXO 13

CONCEPTO DE UNA LINEA DE TRANSMISIÓN



5.4. BIBLIOGRAFÍA

1. Boletines informativos de Comunicación Corporativa Transelectric
2. BRAVO, Mercedes, “Contabilidad General”, 6ta Edición. Editora Nuevo Día, Quito, 2009
3. GUTIERREZ, Abraham, “Curso de Métodos de Investigación”, Editora Serie Didáctica A.G, Quito
4. BRIGHAM & HOUSTON & CECSA, “Fundamentos de la Administración Financiera”. Editorial Continental, 1era Edición Español, México 2001.
5. VILLALBA, Carlos, “Guía para a elaboración de Anteproyectos y Proyectos”, Editora Sur Editores, Quito
6. www.monografias.com/indicadoresfinancieros
7. Fundamentos de la administración Financiera, James C. Van Horne y John M. Wachowicz Hijo, 11a Edición.
8. Diccionario Real Lengua Española, 22 Edición.
Kaplan Robert & Norton Davis, El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), Gestión 2000, España, 2000.
9. Herrera Avedaño Carlos “Fuentes de financiamiento”. Editorial SICCO – México, 1998.
10. Jonson & Melicher “Administración Financiera” Editorial Continental; 5ta Edition.
11. Libro: Pedro Zapata 5ta Edición 2005 REG NUM 736
12. Moncarz&Neveu& Scott, Foresman and Company “Fundamentos de las Finanzas”.1990.
13. ORGANIZACION APLICADA DR. VICTOR HUGO VAZQUES RODRIGUE No 19926 AÑO 2008 G.I CAMPION.
14. TRATADO PRACTICO DE UNIDAD DE NEGOCIO TOMO1 EDITOR FRANCISCO CASANONOD
15. www.TRANSELECTRIC.com.ec.
16. <http://bjnasesores.com/Mpestrategia.html>
17. ZviBodie & Merton Robert “finanzas”. Editorial Prentice –Hall.1era Edición 1999.

18. <http://bjnasesores.com/Mpestrategia.html>
19. DISEÑO DE UNA RED GIGABIT ETHERNET CON GMPLS PARA LA RED DE TRANSPORTE CELEC EP-TRANSELECTRIC (MIGUEL VACA –SANGOLQUI-ECADOR).
20. http://es.wikipedia.org/wiki/Fibra_%C3%B3ptica
21. <http://www.gerencie.com/analisis-horizontal.html>
22. <http://www.eumed.net/libros/20011c/581/ANALISISVERTICAL.htm>
23. [www.monografias.com/indicadores financieros](http://www.monografias.com/indicadores-financieros)
24. <http://www.efxto.com/diccionario/l/3932-liquidez#ixzz26Bn41jST>
25. http://es.wikipedia.org/wiki/Prueba_%C3%A1cida
26. <http://www.cca.org.mx/funcionarios/cursos/ap089/apoyos/m3/analisis.pdf>
27. Departamento de Talento Humano de CELEC EP-TRANSELECTRIC
28. <http://manuelgross.lacotelera.net/post/2009/01/15/use-analisis-foda-generar-estrategias>
29. http://dger.minem.gob.pe/ArchivosNormasTecnicas/Analisis_Involucrados-BID.pdf
30. <http://queesproyecto.wordpress.com/2011/02/07/analisis-de-involucrados/>
31. <http://www.eumed.net/librosgratis/2009c/575/ANALISIS%20DE%20INVOLUCRADOS.htm>
32. <http://tesisymonografias.blogspot.com/2007/06/el-arbol-del-problema.html>
33. www.seminarioconcordia.com.ar/archivosVCM/arbolProblema.pptx
34. BRIGHAM & HOUSTON & CECSA, “Fundamentos de la Administración Financiera”. Editorial Continental, 1era Edición Español, México 2001, pág. 234
35. <http://1proyectodevida.wordpress.com/2010/11/11/%C2%BFque-es-una-meta-en-un-proyecto-de-vida/>
36. https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DIFP/Bpin/Guia_para_elaboracion_de_indicadores.pdf

37. <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/3875/3/T-ESPE-032559-A.pdf>
38. Fundamentos de la administración Financiera, James C. Van Horne y John M. Wachowicz Hijo, 11a Edición.
39. <http://www.mitecnologico.com/Main/EvaluacionDelCostoBeneficio>